

# Connect2/WORK

*mentoring naar werk*

## LEIDRAAD

*voor het opzetten van een  
mentoringproject naar werk  
voor hooggeschoolde anderstalige  
nieuwkomers*

Greet Van Dooren (HIVA-KULEUVEN)

Peter De Cuyper (HIVA-KULEUVEN)



# INHOUD

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>DEEL 1 / SITUERING</b>		<b>7</b>
<b>2</b>	<b>WAAROM MENTORING NAAR WERK VOOR HOOGGESCHOOIDE ANDERSTALIGE NIEUWKOMERS?</b>	<b>7</b>
2.1	Hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers op de arbeidsmarkt	7
2.2	De vraag naar hooggeschoolden neemt toe	8
2.3	Obstakels voor de arbeidsmarktintegratie van HOA	8
2.4	Mentoring als deel van de oplossing	10
<b>3</b>	<b>TOTSTANDKOMING CONNECT2WORK</b>	<b>12</b>
3.1	Innovatieproject Connect2work	12
3.2	Methode	13
<b>DEEL 2 / LEIDRAAD</b>		<b>14</b>
<b>4</b>	<b>UITGANGSPUNTEN</b>	<b>14</b>
4.1	Wat is mentoring?	14
4.2	Doelstelling	16
4.2.1	Relevantie en complementariteit verkennen	17
<b>5</b>	<b>DOELGROEP</b>	<b>20</b>
5.1	Mentees	20
5.1.1	Deelnamecriteria: algemeen vs. specifiek	20
5.1.2	Flexibiliteit en differentiatie	21
5.1.3	Cruciale criteria	22
5.2	Mentoren	23
5.2.1	Werkenden en/of gepensioneerden	23
5.2.2	Ervaring en netwerk	23
5.2.3	Persoonlijke kwaliteiten	24
<b>6</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>25</b>
6.1	Key resources: wie?	25
6.1.1	Personeel	25
6.1.2	Rol en inbedding van de coach	26
6.1.3	Partners	29
6.2	Key resources: wat?	29
6.2.1	Infrastructuur en logistiek	29
6.2.2	Processen en tools voor projectmedewerkers en -partners	30
6.2.3	Tools voor mentoren en mentees en communicatiemateriaal	30
6.2.4	Financiën	30
6.3	Projectbeheer en uitvoering	34
<b>7</b>	<b>WERVING EN MARKETING</b>	<b>41</b>
7.1	Marketing en communicatie	41
7.2	Werving van mentees	41
7.3	Werving van mentoren	42
7.3.1	Bedrijfspartners	43

<b>8</b>	<b>SCREENING EN SELECTIE</b>	<b>48</b>
8.1	Methode en inhoud	48
8.2	Opstart	49
8.3	Wachttijd	50
8.4	Info en/of oriëntatiesessies	51
8.5	Vorbereiding op de mentortaak	52
<b>9</b>	<b>MATCHING</b>	<b>53</b>
9.1	Criteria	53
9.2	Methode	54
9.3	Inspraak	55
9.4	Ontmoeting	56
<b>10</b>	<b>DE MENTORINGRELATIE</b>	<b>57</b>
10.1	Duur en contactfrequentie	57
10.2	Ontmoetingsplaats	59
10.3	Inhoud	59
10.3.1	Ondersteunen bij het werkzoekproces	60
10.3.2	Ondersteunen bij het uitbouwen van een netwerk	61
10.3.3	Werken aan het zelfvertrouwen	62
10.4	Aanvullende activiteiten	62
10.5	Gelijkwaardigheid	64
<b>11</b>	<b>ONDERSTEUNING EN OPVOLGING</b>	<b>65</b>
11.1	Opvolging en ondersteuning door de coach	65
11.2	Uitwisselingssessies voor mentoren	66
11.3	Afronding van de mentoringrelatie	69
<b>12</b>	<b>EVALUATIE</b>	<b>70</b>
12.1	Evaluatie processen	71
12.2	Evaluatie van resultaten	73
12.2.1	Wat meten?	73
12.2.2	Hoe meten?	75
12.2.3	Wanneer meten?	76
<b>DEEL 3 / TOOLS</b>		<b>77</b>
<b>BIJLAGEN: BINNEN- EN BUITENLANDSE PROJECTEN</b>		<b>79</b>
<b>REFERENTIES</b>		<b>82</b>

## Lijst afkortingen

<b>ESF</b>	Europees Sociaal Fonds
<b>HOA</b>	Hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers
<b>ATLAS</b>	integratie & inburgering Antwerpen
<b>NT2</b>	Nederlands als tweede taal
<b>MVO</b>	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
<b>TMP</b>	The Mentoring Partnership
<b>VDAB</b>	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
<b>AM</b>	Arbeidsmarkt
<b>EAK</b>	Enquête naar de arbeidskrachten

# 1 *Inleiding*

---

Mentoring komt al voor in de Griekse oudheid. Toen de Griekse strijder Odysseus vocht in de Trojaanse oorlog, vertrouwde hij de zorg voor zijn zoon Telemachos toe aan zijn vriend en raadgever Mentor. Mentor moest zijn kennis en wijsheden doorgeven aan Telemachos. Mentorschap is dus een proces waarin een ervaren persoon (de mentor) een minder ervaren of kansrijk persoon (de mentee) begeleidt en ondersteunt en waarbij ervaringsuitwisseling plaatsvindt. Mentor en mentee wisselen kennis en ervaringen uit, geven feedback en ondernemen samen activiteiten in functie van een bepaald doel. Doeleinden van mentoring kunnen divers zijn: werk vinden al dan niet in een specifieke sector of beroep, werk behouden/loopbaanontwikkeling, ondernemerschap, algemene maatschappelijke integratie, gelijke kansen, intergenerationele doeleinden, taalverwerving, schoolse prestaties en schooluitval voorkomen. Ook de doelgroepen van mentoring zijn divers: kinderen, jongeren, vrouwen, personen uit een bepaalde regio of wijk, werkenden, werkzoekenden, laag- of hooggeschoolden, migranten, ...

Dit is een leidraad voor dienstverleners die een mentoringproject willen opzetten gericht op werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. We omschrijven welke keuzes gemaakt moeten worden bij de opstart en geven verschillende opties met voor- en nadelen. Ook voor projecten met een andere focus en doelgroep kan deze leidraad relevant zijn. Deze leidraad is het resultaat van het **ESF-innovatieproject Connect2work** van HIVA-KU Leuven, Atlas, integratie & inburgering Antwerpen en VDAB dat liep van 2014 tot 2015. Het project kreeg daarnaast steun van de Koning Boudewijn Stichting en Accenture.

Voorliggend document is een **praktische leidraad** om een dergelijk project op te zetten. Het beschrijft de te maken keuzes en geeft hiervoor verschillende opties vanuit binnen- en buitenlandse projecten en eigen ervaringen uit het Connect2work project. Het is een praktisch boek doorspekt met praktijkvoorbeelden en tips. De nodige tools om effectief aan de slag te gaan met mentees en mentoren zoals o.a. een handleiding voor mentees en mentoren, een stramien voor monitoring etc. worden beschikbaar gesteld op de projectwebsite [connect2work.be](http://connect2work.be). Deze kunnen aangepast worden naar de eigen noden en context.

Het is daarnaast een **onderbouwd** boek dat ontwikkeld werd in een cyclisch proces van testen, reflecteren en bijsturen. Dit proces werd begeleid door HIVA-KU Leuven. De dienstverlening werd in Antwerpen getest door Atlas, integratie & inburgering Antwerpen met ondersteuning van VDAB bij meer dan 60 koppels van mentoren en mentees. Het bijsturen gebeurde op basis van ervaringen uit binnen- en buitenlandse mentoringprojecten, de eigen praktijkervaringen en evaluaties met mentoren en mentees.

# Leeswijzer

---

- **Onbekend met het opzetten van een mentoringproject?**

Deze leidraad bevat al het nodige om keuzes te maken voor het opzetten van een mentoringproject voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers.

In het **eerste deel**, de situering, vind je meer achtergrond over de problematiek van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers en het project Connect2work vanwaaruit deze leidraad ontstaan is. Indien deze problematiek gekend is, kan je onmiddellijk doorgaan naar het tweede deel.

In **deel twee** vind je de eigenlijke leidraad waarin we voor alle aspecten van een mentoringproject beschrijven welke keuzes gemaakt moeten worden en verschillende keuzeopties beschrijven. We geven telkens mee welke keuzes binnen Connect2work zijn gemaakt en geven tips en praktijkcases mee uit binnen- en buitenlandse projecten.

In **deel drie** vind je een overzicht van beschikbare tools vanuit het Connect2workproject zoals bv. een handleiding voor mentoren. Deze worden beschikbaar gemaakt op de website [connect2work.be](http://connect2work.be) en kunnen aangepast worden naar het eigen mentoringproject.

- **Bekend met het opzetten van een mentoringproject?**

Deze leidraad kan gebruikt worden voor kwaliteitsverbetering of inspiratie voor specifieke onderwerpen vanuit de ervaringen uit Connect2work en binnen- en buitenlandse mentoringprojecten.

- **Waarom mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers?**

In deel één vind je antwoorden.

- **Meer weten over een project uit een tip of praktijkcase?**

In bijlage 1 vind je een overzicht van de geconsulteerde binnen- en buitenlandse projecten.

# DEEL 1

## SITUERING

### 2 *Waarom mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers?*

Hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers ondervinden moeilijkheden om werk te vinden en/of te behouden, zeker in een functie op hun niveau. In dit hoofdstuk bespreken we wie deze groep is, wat hun situatie is op de arbeidsmarkt en welke de oorzaken zijn van de moeilijkheden die zij er ondervinden.

#### 2.1 HOOGGESCHOOLDE ANDERSTALIGE NIEUWKOMERS OP DE ARBEIDSMARKT

Er is geen algemeen gebruikte terminologie noch definitie voor de groep van hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers<sup>1</sup> of HOA. Dit kan verklaard worden doordat dit geen specifieke doelgroep is voor het beleid, in tegenstelling tot bv. allochtonen.

Wij zien HOA als:

- anderstalig: Nederlands is niet de moedertaal
- hooggeschoold: met een bachelor of master die al dan niet erkend is in Vlaanderen
- nieuwkomer of oudkomer: migranten die maximum 10 jaar in België zijn met een huidige nationaliteit of nationaliteit bij geboorte van een land van buiten de EU15

Het is allesbehalve eenvoudig om de arbeidsmarktintegratie van HOA in Vlaanderen cijfermatig in kaart te brengen (voor een uitgebreid overzicht zie Michielsens, Wauters & De Cuyper, 2014). De gegevens die daaromtrent worden verzameld en verspreid, zijn immers sterk gefragmenteerd. De belangrijkste reden hiervoor is het feit dat HOA als beleidsmatige categorie binnen het beleid zo goed als onbestaand zijn. Uit verschillende bronnen proberen we toch een beeld te schetsen.

Ten eerste proberen we een beeld te krijgen van de grootte van deze groep. De HOA zoals we die hierboven definieerden vertonen sterke overeenkomsten met de doelgroep van

1 Meer weten over deze groep? SERV Advies hooggeschoolde nieuw- en oudkomers (2014) [<http://www.serv.be/di-versiteit/publicatie/advies-hooggeschoolde-allochtonen>] en de Factsheet Hoogopgeleide anderstaligen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt: enkele cijfers (2014) van het Steunpunt Inburgering en Integratie [<https://www.uantwerpen.be/nl/steunpunten/steunpunt-inburgering-integratie/publicaties/fact-sheets/>].

inburgering. Van deze brede doelgroep meldt zich ongeveer de helft aan in een onthaalbureau waar hun opleidingsniveau geregistreerd wordt. In de periode 2007-2012 ging het in totaal om 104.258 personen die zich aanmelden waarvan 22% zelf rapporteert een bachelor of master diploma te hebben behaald. Dit zou dus neerkomen op gemiddeld 4587 personen op jaarbasis. Een tweede indicatie vinden we terug in de EAK data. In de periode 2001-2011 zijn er volgens deze data 186.582 hooggesschoolde nieuwkomers ingestroomd in België, waarvan 102.000 EU28'ers en 83.700 niet-EU28'ers. De data fluctueren daarbij nogal per jaar, gemiddeld zou de instroom in België dus rond de 18.000 liggen, waarvan 8.000 niet EU-28'ers.

Wanneer we kijken naar hooggeschoolden (20-64 jaar) in Vlaanderen dan is bij diegenen geboren buiten een EU15-land 58,9% aan het werk in 2013 terwijl dit bij hooggeschoolden geboren in een EU15-land 71,3% is en personen die in België geboren zijn 87,9% (SERV, 2014 op basis van gegevens uit de Enquête naar Arbeidskrachten).

Als we deze gegevens enkel bekijken voor HOA, zoals we ze hierboven hebben gedefinieerd, dan lijken deze cijfers nog minder rooskleurig. Uit onderzoek blijkt immers dat slechts 45% van de hooggesschoolde nieuwkomers die zich in 2007 hebben aangemeld in een onthaalbureau, in 2012 ook effectief aan het werk zijn (De Cuyper, 2015). Dit geeft ons een indicatie dat HOA gevoelig minder aan het werk zijn.

Tot slot zijn HOA ook vaker overgekwalificeerd voor hun job. Op Belgisch niveau is er de vaststelling dat 56,5% van de hooggesschoolde werkenden met een nationaliteit van buiten de OESO overgekwalificeerd is voor zijn job, bij Turken en Marokkanen 61,9% terwijl de overkwalificatie bij autochtone Belgen 21,7% bedraagt (gemiddelde van 2007 en 2008; Geets, Timmerman, & Mortelmans, 2010).

## **2.2 DE VRAAG NAAR HOOGGESCHOOLDEN NEEMT TOE**

De vraag naar hooggesschoolden op de Vlaamse arbeidsmarkt stijgt. Het aandeel hooggekwalificeerde jobs in Vlaanderen steeg van 35,4% in 1993 naar 44,1% in 2013 (Herremans et al., 2015). Deze toename gaat samen met de opkomst van de dienstensectoren en daarbinnen de managementfuncties, intellectuele of wetenschappelijke functies in het onderwijs, de zakelijke dienstverlening, de ICT, de gezondheidszorg maar ook heel wat gespecialiseerde technici in de industrie en bouw.

Er is ook steeds meer beleidsaandacht voor hooggesschoolde migratie. Zo formuleerde de EU een beleidsstrategie om hooggekwalificeerde migranten aan te trekken voor de ontwikkeling van een kenniseconomie in de EU. In België zijn er verschillende maatregelen om hooggesschoolde buitenlandse werknemers aan te trekken. België heeft een soepeler toelatingsbeleid voor hooggesschoolde migranten: hooggesschoold personeel, leidinggeven-den en onderzoekers. En daarnaast is er de Europese Blauwe Kaart, een arbeidskaart en verblijfsvergunning voor hooggekwalificeerden (Van den Broucke et al., 2015 ).

## **2.3 OBSTAKELS VOOR DE ARBEIDSMARKTINTEGRATIE VAN HOA**

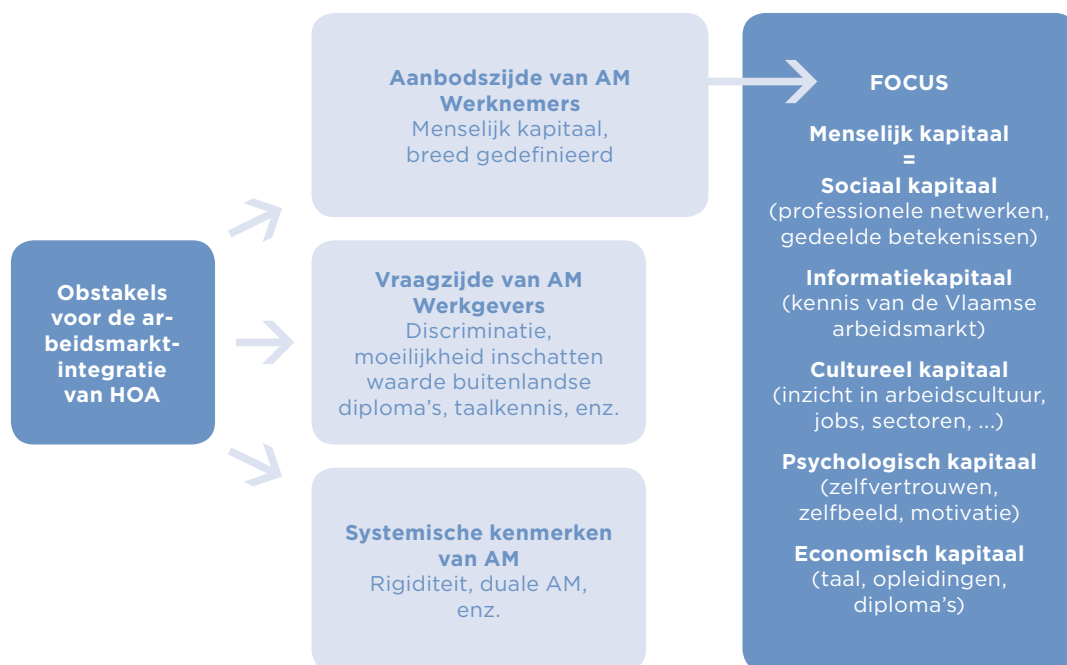
Hoewel er heel wat hooggekwalificeerde jobs zijn, blijken hooggesschoolde anders-talige nieuwkomers dus moeilijk werk te vinden én moeilijk werk op hun niveau te vinden. Er is dus een mismatch tussen HOA en de Belgische arbeidsmarkt. De vraag die zich aandient, is welke drempels de toegang tot de arbeidsmarkt bemoeilijken voor HOA?



Waarom bepaalde groepen andere kansen hebben op de arbeidsmarkt kan vanuit verschillende benaderingen en theoretische tradities verklaard worden: sociologische, economische, psychologische, employability-onderzoek enz. Verklarende factoren kunnen bovendien gevonden worden aan de aanbodzijde (de werkzoekenden), de vraagzijde (de werkgevers) en de context waarbinnen deze interageren: de arbeidsmarkt en instituties (het beleid en de uitvoering ervan). We focussen hier op de drempels waar we via mentoring invloed op hebben: de drempels op het niveau van de werknemers, de HOA.

Rond de problematiek van mismatch en overkwalificatie van HOA bestaat een uitgebreide onderzoekstraditie die begint in 1978 bij Barry R. Chiswick rond het concept 'menselijk kapitaal' (*human capital*). Hij stelt dat omdat de vaardigheden van migranten niet perfect vertaalbaar zijn naar de arbeidsmarkt van het gastland er een verschil in lonen zal zijn. Dat verschil zou na verloop van tijd verdwijnen, naarmate de migrant meer landenspecifiek menselijk kapitaal verwerft (economische assimilatie). Dit werd door verschillende onderzoekers getest, bekritiseerd en aangevuld. Uit studies blijkt bv. dat loonverschillen tussen migranten en autochtonen hardnekkig blijven, zelfs na verloop van tijd. Menselijk kapitaal wordt vaak verengd tot 'economisch kapitaal' of diploma's al dan niet in combinatie met taalkennis. Wij trekken dit breder open, geïnspireerd op Veenman (1997), die spreekt over een tekort aan strategische 'hulpbronnen': economisch kapitaal (opleiding, werkervaring), informatiekapitaal (bv. kenmerken van de Belgische arbeidsmarkt), cultureel kapitaal (bv. normen, aspiraties, verwachtingen) en sociaal kapitaal (netwerken waartoe men behoort). Aan deze vier vormen van kapitaal voegen we ook nog psychologisch kapitaal toe (zelfvertrouwen, zelfbeeld, motivatie).

**Figuur 1: Obstakels voor de arbeidsmarktintegratie van HOA**



\*AM = arbeidsmarkt (Chiswick)

## 2.4 MENTORING ALS DEEL VAN DE OPLOSSING

Klassieke arbeidsmarktdienstverlening zet vooral in op het bevorderen van 'economisch kapitaal': diplomagelijkschakeling, cursussen Nederlands en beroepsopleidingen enz, maar zet minder in op sociaal-, informatie-, cultureel- en psychologisch kapitaal. Mentoring kan hier op inspelen door te focussen op drempels die HOA ondervinden in hun sociaal, cultureel, informatie- en psychologisch kapitaal. Daarnaast kunnen mentoren inschatten of en waar het economisch kapitaal moet worden bijgeschaafd. Een mentor uit de sector waarin de mentee werk zoekt kan gemakkelijker inschatten welke vaktechnische cursussen de mentee kan volgen, welk vakjargon de mentee ontbreekt, ... Voor elk van de vormen van kapitaal, die volgens ons samen 'menselijk kapitaal' vormen, illustreren we in figuur 2.3 met een aantal uitspraken van Connect2work mentees hoe mentoring hen heeft geholpen.

Ook internationaal wordt mentoring als een deel van de oplossing naar voor geschoven voor de obstakels die HOA ondervinden. De OECD vermeldt mentoring regelmatig als good practice voor integratie en arbeidsmarktintegratie. Daarnaast tonen evaluatiestudies aan dat er effecten zijn op arbeidsmarktintegratie, taalvaardigheid en sociale netwerken (Gonzalez Garribay & De Cuyper, 2013). Zo toont een survey bij 292 mentees uit 8 Canadese steden in 2012 dat een groot deel van de mentees een jaar na hun mentoringervaring werk gevonden heeft in de door hen gewenste sector en op hun niveau (ALLIES & Accenture, 2013).

**Figuur 2: Tewerkstellingsresultaten van mentoring uit Canada**

Mentees	Start mentoring	12 maanden na mentoring
Werkloosheid	73%	19%
Werk in gewenste sector	27%	71%
Werk op niveau	14%	47%

*\* Surveyresultaten van 292 mentees (ongeveer 15% van de 1900 aangeschreven mentees) die een mentoringtraject afronden tussen februari 2010 en februari 2012. (Bron: ALLIES & Accenture, 2013)*

---

## SOCIAAL KAPITAAL:

*“Mijn mentor heeft me meegenomen naar zijn bedrijf, hij heeft me links via internet doorgeven, contactpersonen, interessante bedrijven om contacten te leggen”*

*“In mijn sector is geen netwerk hebben in Vlaanderen een probleem. Mentorschap is een extra stap om een netwerk uit te bouwen. Op PR niveau is dit goed want de naam van mijn mentor is bekend in de sector.”*

---

## CULTUREEL KAPITAAL:

*“Mijn mentor heeft zijn ervaringen gedeeld met mij, hij werkt niet in dezelfde sector maar zijn ervaring was nuttig. Nu weet ik meer over de Belgische mentaliteit in de sector en hoe mensen hier denken.”*

*“In mijn land was mijn job design en advertenties. Dat is cultuurgevoelig en de cultuur hier is heel anders dan in mijn thuisland. Samen met mijn mentor heb ik websites bekeken, lettertypes enz.”*

---

## INFORMATIEKAPITAAL / LOOPBAANVAARDIGHEDEN:

*“Hier heb je architecten, ingenieurs, planners enz. in mijn thuisland is dit één persoon. Mijn mentor gaf meer info bij de verschillende specialisaties en hielp me denken welke richting ik uit wilde.”*

*“We hebben het gehad over mijn sterke punten en leerpunten en hij zocht mee naar manieren om mij te versterken. We hebben een proefsollicitatie gedaan. Het zijn soms kleine, maar belangrijke details.”*

*“De adviezen die ik krijg geven mij een beter inzicht in mijn situatie. De ondersteuning wat betreft CV en motivatiebrieven is zeer nuttig.”*

---

## PSYCHOLOGISCH KAPITAAL:

*“Ik heb iemand nodig die mij zelfvertrouwen geeft en dit deed de mentor. Bij werk zoeken heb je geduld nodig, je moet wachten. Als je dan niemand hebt, krijg je stress en word je onzeker.”*

*“Toen ik hier aankwam verdween mijn zelfvertrouwen. Een andere taal enzo is moeilijk. Ik had geen idee over labowerk hier, ik dacht geen job te kunnen vinden. Mijn mentor heeft mij verzekerd dat mijn diploma geschikt is en dat werk realistisch is. Mijn zelfvertrouwen is gegroeid. Ik voel me nu beter, ik ben heel gemotiveerd. Ik ben niet meer bang.”*

---

## ECONOMISCH KAPITAAL:

*“Mijn algemeen Nederlands is oké, maar ik ben architecte van opleiding en in mijn job zijn er veel technische woorden die ik niet ken. Dit was een groot probleem. Mijn mentor heeft mij geholpen om de juiste info te vinden om die woorden te leren.”*

*“Ik heb met mijn mentor over boekhoudprogramma's gepraat en info gekregen.”*

---

*Bron: Focusgroepen met mentees uit het Connect2work project*

## 3 *Totstandkoming Connect2work*

---

### 3.1 INNOVATIEPROJECT CONNECT2WORK

Vanuit de vaststelling van bovenstaande problemen en het ontdekken van succesvolle mentoringprojecten in het buitenland (zie González Garibay & De Cuyper, 2013) werd besloten om te bekijken of dergelijke concepten ook naar Vlaanderen vertaald konden worden. Het HIVA diende een ESF-innovatieproject in samen met twee partners met heel wat ervaring met HOA: Antwerps integratiecentrum de8 en VDAB.

Het HIVA, Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving, is een multidisciplinaire onderzoeksinstelling verbonden aan de KU Leuven en is gespecialiseerd in wetenschappelijk en beleidsondersteunend onderzoek. Het HIVA staat voor 'Onderzoek dat werkt!'. Het HIVA was projectpromotor en stond in voor procesfacilitering en de binnen- en buitenlandse case studies.

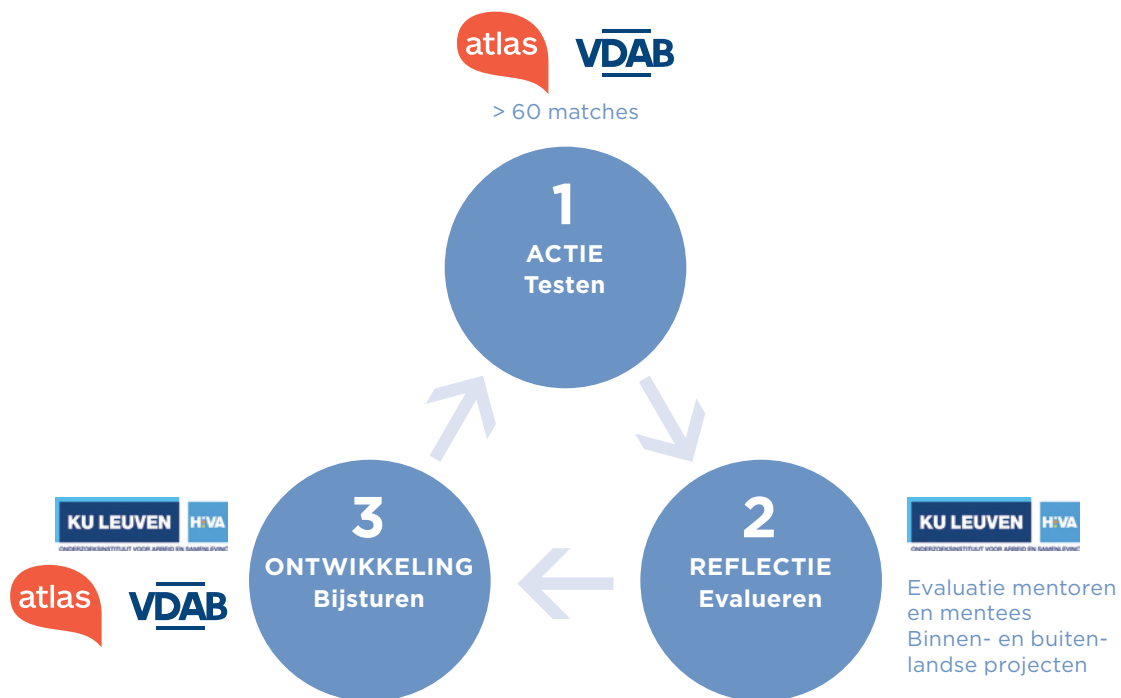
Antwerps integratiecentrum de8 is sinds 1 januari 2015 onderdeel van Atlas, integratie & inburgering Antwerpen en werkt reeds tien jaar rond hoogopgeleide anderstaligen. In samenwerking met IBM startte de8 met de website Protalent.be, een website met info en vacatures specifiek voor HOA, communities waarin trajectbegeleiders info delen met elkaar en meer. Daarnaast organiseert Atlas meet en greets met werkgevers, workshops rond solliciteren, LinkedIn, leiderschapstrajecten en voor HOA, brengt Atlas trajectbegeleiders van verschillende diensten samen om zowel op caseniveau als op structureel om niveau kennis te delen en te overleggen ifv duurzame veranderingen voor de doelgroep. Binnen Connect2work staat Atlas in voor de praktijktesting en de ontwikkeling van de methodiek.

VDAB is de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding. Binnen het Antwerpse I-labo van VDAB is er heel wat ervaring met anderstaligen en HOA opgebouwd. Zo hebben ze een HOA-loket om de doelgroep te detecteren, te screenen en toe te leiden, voortrajecten NT2, inspanningen rond diplomagelijkschakeling en aangepaste loopbaanoriëntatie en jobclub voor HOA's. Ze stonden binnen Connect2work voornamelijk in voor ondersteuning, testing van de toeleiding van mentees en mentoren en het bekijken van inbeddingsmogelijkheden binnen VDAB. Daarnaast ontwikkelen ze filmpjes als promotiemateriaal.

### 3.2 METHODE

De dienstverlening van Connect2work en de informatie voor deze leidraad werd ontwikkeld in een cyclisch proces van testen, reflecteren en bijsturen dat plaats vond tussen april 2014 en september 2015.

**Figuur 3: Ontwikkelingsmethode Connect2work**



Dit proces werd begeleid door HIVA-KU Leuven. De dienstverlening werd in Antwerpen getest door Atlas, integratie & inburgering Antwerpen met ondersteuning van VDAB bij meer dan 60 koppels van mentoren en mentees. Er werden twee cycli doorlopen. Het reflecteren en bijsturen gebeurde op basis van ervaringen uit binnen- en buitenlandse mentoringprojecten, de eigen praktijkervaringen en evaluaties met mentoren en mentees. Mentoren en mentees kregen de kans input te geven over de dienstverlening in een telefonische tussentijdse evaluatie met hun coach. Daarnaast werden mentoren en mentees elk apart bevraagd over de Connect2work dienstverlening en de resultaten van hun mentoring-traject in focusgroepen. In februari 2015 namen 9 mentees en 15 mentoren deel. In juni 2015 namen 14 mentees en 18 mentoren deel.

# DEEL 2

## LEIDRAAD

In dit deel omschrijven we de verschillende elementen die in een mentoring programma voor HOA. aanwezig dienen te zijn en de keuzes die moeten gemaakt worden bij het opzetten ervan. Daarbij wordt telkens aangegeven welke keuzes binnen Connect2work zijn gemaakt en geven we tips en praktijkcases mee uit binnen- en buitenlandse voorbeelden. Om de leesbaarheid te verhogen, werken we met kadertjes die kort de belangrijkste keuzes weergeven die in het desbetreffende deel worden besproken.

Volgende elementen komen achtereenvolgens aan bod:

- de doelstelling en relevantie van het project
- de doelgroep
- de organisatie van de dienstverlening
- werving en marketing
- screening en selectie
- matching van mentor en mentee
- de mentoringrelatie
- ondersteuning en opvolging
- evaluatie

## 4 *Uitgangspunten*

---

### 4.1 **WAT IS MENTORING?**

In onderzoek en praktijk wordt mentoring beschreven als: coaching, tutoring, counseling, oriëntering, consultancy, sponsoring, role modelling, gidsen, befriending, buddywerking, maatjeswerking, bonding, informele apprenticeships, enz. Er zijn verschillende omschrijvingen:

- 'Een relatie waarin een mentor een mentee met raad en daad bijstaat.' (*Popovic et al., 2008*)
- 'Creating a close relationship with a knowledgeable guide.' (*Pawson, 2004*)
- 'Een begeleidingsvorm die plaats vindt tussen een meer ervaren persoon (een 'rolmodel') en een minder ervaren persoon. De begeleiding vindt plaats door het uitwisselen van ervaringen en het geven van feedback.' (*Vos et al., 2012*)
- 'Een ervaren persoon die een jongere partner coacht of adviseert.' (*Petrovic, 2015*)
- ...

In essentie is mentoring een proces waarin een ervaren persoon (de mentor) een minder ervaren of kansrijk persoon (de mentee) begeleidt en ondersteunt en waarbij ervaringsuitwisseling plaatsvindt. Mentor en mentee wisselen kennis en ervaringen uit, geven elkaar feedback en ondernemen samen activiteiten in functie van een bepaald doel. Bij mentoring naar werk bespreken mentees en mentoren bijvoorbeeld loopbaanmogelijkheden en geschikte bedrijven, passen ze samen de CV en motivatiebrief aan, oefenen ze sollicitatiegesprekken, geven ze toelichting over bedrijfscultuur enz.

In deze leidraad beschrijven we hoe een organisatie die uitwisseling tussen mentor en mentee kan realiseren en hoe daarvoor een dienstverlening op te zetten. De dienstverlening bestaat in grote lijnen uit volgende onderdelen:

- werven en toeleiden van mentoren en mentees
- screenen
- matchen
- ondersteunen door het voorzien van een coach, activiteiten (bv. uitwisselingsmoment) en tools (bv. een handboek)
- opvolgen van de relatie
- evalueren

De dienstverlening die binnen Connect2work werd aangeboden, ziet er schematisch als volgt uit.

**Figuur 4: Dienstverlening Connect2work**



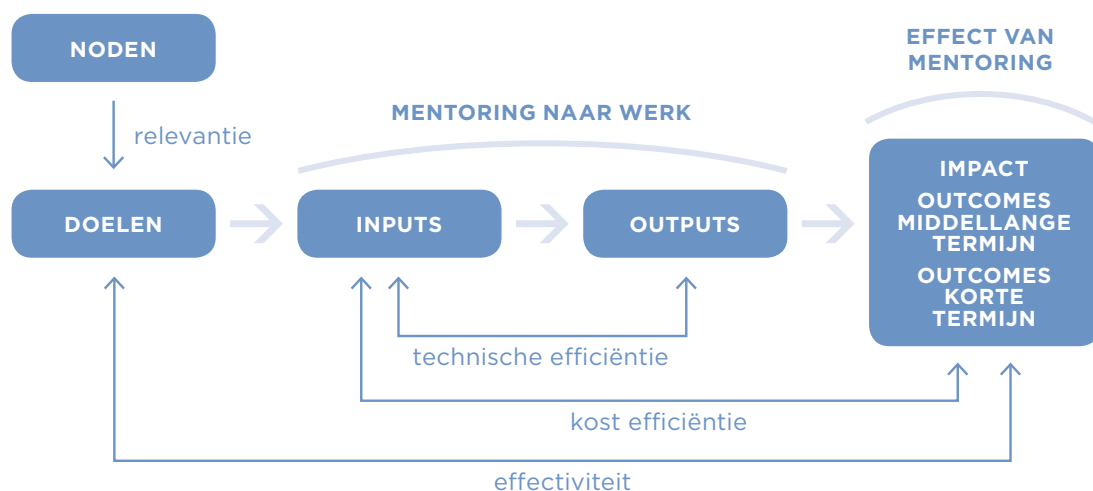
## 4.2 DOELSTELLING

### Doelen op korte, middellange en lange termijn Relevantie en complementariteit verzekeren

De doelstellingen van mentoring kunnen divers zijn: werk vinden al dan niet in een specifieke sector of beroep, werk behouden/loopbaanontwikkeling, ondernemerschap, algemene maatschappelijke integratie, gelijke kansen, intergenerationele doeleinden, taalverwerving, schoolse prestaties en schooluitval voorkomen, enz. In deze leidraad zullen we het hebben over mentoring gericht op het vinden van werk.

Om de doelstellingen van een mentoringproject te bepalen is het handig om te vertrekken van onderstaand evaluatiekader.

**Figuur 5: Evaluatiekader**



*Bron Gonzalez Garribay & De Cuyper, 2013*

De doelen worden best bepaald op basis van noden zodat ze relevant zijn. Vanuit de doelen kunnen de inputs, de middelen om de doelen te bereiken, bepaald worden: financiën, personeel, expertise, enz. (zie hoofdstuk 6 Organisatie). Met deze middelen worden bepaalde outputs bereikt: een goed of dienst dat direct te relateren is aan het project (zie hoofdstuk 7 t.e.m. 11). Voorbeelden zijn het aantal gematchte mentoren en mentees, uitwisselingssessies voor mentoren, bedrijven die partner zijn geworden van het project,... De relatie tussen inputs en outputs is de technische efficiëntie (zie hoofdstuk 12 Evaluatie.) Deze outputs kunnen dan weer leiden tot effecten: outcomes op korte en middellange termijn en effecten op lange termijn of impact. Of de gestelde doelen bereikt worden en zich vertalen in outcomes is de effectiviteit van het project (zie hoofdstuk 12 Evaluatie). Daarom kunnen er ook best doelen worden geformuleerd op korte, middellange en lange termijn.



## DE DOELEN VAN CONNECT2WORK

- **impact: werk op niveau**
- **middellange termijn: werkervaring of opleiding die een opstap zijn naar werk op niveau**
- **korte termijn: de HOA wordt versterkt in zijn zoektocht naar werk door meer/betere:**
  1. sector/beroepsspecifieke inschatting of de kennis van het Nederlands voldoende is
  2. oefening van het Nederlands
  3. sector/beroepsspecifieke Nederlandse woordenschat (vakjargon)
  4. realistisch zelfbeeld
  5. kennis van het segment van de arbeidsmarkt waarin men terecht wil komen
  6. inzicht in de kansen in de gewenste sector/beroep
  7. inzicht in de ontbrekende en noodzakelijke (gecertificeerde) competenties
  8. inzicht in de verwachtingen van een bepaalde functie/ functieniveau in een sector
  9. kennis van sector/beroepsspecifieke werkzoekkanalen
  10. sector/beroepsspecifieke kennis over CV's en motivatiebrieven
  11. sector/beroepsspecifieke kennis van selectie- en rekruteringsprocedures
  12. een uitbreiding en verbreding van het netwerk
  13. inzicht in sectoriële/beroepsspecifieke cultuurverschillen
  14. motivatie om te blijven doorzetten
  15. zelfvertrouwen

### 4.2.1 RELEVANTIE EN COMPLEMENTARITEIT VERKENNEN

Uiteraard is het de bedoeling dat het mentoringproject relevant is, dat de doelen van het project beantwoorden aan reële noden. Daarnaast kan de dienstverlening best complementair zijn aan de bestaande dienstverlening.

In Connect2work vertrokken we daarom van een startnota waarin we de noden van de mentees en de bestaande dienstverlening in Antwerpen in kaart brachten. De doelstellingen werden dan bepaald op basis van de noden van de mentees. Ook voor de mentoren kunnen doelen gesteld worden (bv. verbeterde coachingvaardigheden). Doorheen het project hebben we de vinger aan de pols gehouden bij mentees: waar hebben ze nood aan, waar kan de mentor hen bij helpen, ... Zo hebben we de doelstellingen gaandeweg aangepast. De doelstellingen van het project kunnen best op gezette tijdstippen herbekeken worden. Noden kunnen immers veranderen. Door meteen ook de bestaande dienstverlening in kaart te brengen kregen we een zicht op welke noden niet werden ingevuld. Zo konden we relevante lacunes in de dienstverlening opsporen, het gat in de markt voor mentoring. We kregen ook meteen zicht op de relevante partners voor het project.

Er bestaat soms scepsis of er geen overlap is tussen mentoring naar werk en de reguliere dienstverlening van bv. een publieke arbeidsbemiddelaar. In de ervaring van VDAB is het wel degelijk aanvullend, bovendien wordt het als een volwaardige trajectactie in de bemiddeling beschouwd. Mentoring wordt formeel als een actie opgenomen in een trajectovereenkomst en/of afsprakenblad. We illustreren met enkele voorbeelden hoe mentoring aanvullend is op de dienstverlening van VDAB (en andere organisaties die trajectbegeleiding naar werk voorzien).

- Mentees nemen de feedback van een professional uit de sector waarin ze werk zoeken, de mentor, gemakkelijker aan dan van een VDAB bemiddelaar (bv. over het CV).
- Een mentor kent de gevoeligheden binnen bedrijven en de sector wat betreft het CV, motivatiebrief, sollicitatiegesprekken enz. beter dan een VDAB bemiddelaar. Dit betekent niet enkel een win voor de mentee, ook de bemiddelaar kan zo heel wat opsteken.
- Een mentor kan beter inschatten of de kennis van het Nederlands van de mentee voldoende is om een kans te maken in de gewenste sector/functie. Een mentor heeft een beter zicht op wat werkgevers in de sector belangrijk vinden.
- Een VDAB bemiddelaar beschikt over een beperkter eigen netwerk binnen de verschillende sectoren dan een mentor.
- Een mentor kan meer individuele en vooral een intensievere ondersteuning bieden.
- Dit alles schept vertrouwen bij de mentee en kan diens zelfvertrouwen positief beïnvloeden, wat dan weer een positief effect kan hebben bij sollicitaties. Een bemiddelaar van VDAB zal minder invloed hebben op het zelfvertrouwen van de mentee.

# Case Emplooi

---

Het Emplooi project uit Nederland koppelde werkzoekende vluchtelingen aan gepensioneerden. Ze werkten daarbij samen met de publieke arbeidsbemiddelaar, wiens infrastructuur, tools en kennis gebruikt werden. De mentoren ontmoetten hun mentee(s) in de kantoren van de publieke arbeidsbemiddelaar. De samenwerking met de consultants van de publieke arbeidsbemiddelaar verliep in het begin niet steeds van een leien dakje. De consultants voelden zich soms aangetast in hun professionaliteit. Dit kon worden opgelost door hen de meerwaarde en de complementariteit te laten inzien van samenwerking met vrijwilligers.

Volgende argumenten werden daarbij gebruikt:

- een mentor brengt het perspectief van een insider: hij heeft een diepgaande kennis van een bepaalde sector/functie en de cultuur daarbinnen
- een mentor heeft een netwerk in de sector
- een mentor kan een rolmodel zijn voor de mentee
- mentoren hebben tijd om intensief aan de slag te gaan en de mentee van nabij op te volgen
- een mentor kan optreden als 'crisismanager': in geval van een probleem kunnen mentoren snel advies geven daar waar bij een consultant een afspraak moet worden vastgelegd
- een mentor kan mogelijk als referentie worden opgegeven bij een sollicitatie
- een mentor kan ook na een tewerkstelling nog raad en ondersteuning bieden voor de mentee en soms ook voor de werkgever

## 5 *Doelgroep*

---

### 5.1 MENTEES

#### 5.1.1 DEELNAMECRITERIA: ALGEMEEN VS. SPECIFIEK

Algemene deelnamecriteria, bv. werkloze jongeren of migranten, hebben als voordeel dat een bredere groep mentees kan worden aangesproken. Sommige projecten ondervinden immers moeilijkheden om voldoende deelnemers te vinden (bv. ICI Mentoring Programme in Ierland). Langs de andere kant kan dit ook een valkuil zijn: de groep wordt te groot en wachttijden worden lang.

De meeste projecten gebruiken specifieke criteria omdat ze:

1. een welbepaalde doelgroep afbakenen
2. de arbeidsmarktkansen verzekeren
3. een match kunnen maken
4. het welslagen van de mentoringrelatie verzekeren

Daarnaast laat een specifieke, en daarmee vaak homogenere, doelgroep toe dat extra activiteiten zoals workshops of trainingen sterker kunnen worden toegespitst op bepaalde kenmerken en noden van de doelgroep. Dit kan een voordeel zijn wanneer een bepaalde doelgroep een andere aanpak nodig heeft, bv. studerende versus werkzoekende jongeren.

Criteria om een specifieke doelgroep af te bakenen zijn bv. een beroep (bv. Mentoring scheme for Refugee Doctors uit het Verenigd Koninkrijk) of een geografisch bepaalde groep zoals jongeren uit achtergestelde buurten (het Franse Nos Quartiers ont des Talents richt zich tot geschoolde jongeren uit specifieke wijken).

Criteria om te verzekeren dat de kansen op de arbeidsmarkt reëel zijn maken dat mentoring naar werk effectief een toegevoegde waarde heeft en zorgen ervoor dat mentoren niet gedemotiveerd raken. Bijvoorbeeld in aanmerking komen om op het grondgebied te mogen werken of een bepaald taalniveau hebben.

Binnen Connect2work kozen we voor het criterium dat een mentee maximaal sinds zes jaar in België is zodat het diploma en/of de werkervaring niet out-dated zijn. Binnen sommige projecten is het een criterium om een specifieke opleiding gevolgd te hebben of om basis sollicitatievaardigheden te hebben. In het AMES Professional Mentor Program uit Australië kunnen mentees enkel deelnemen als ze eerst een door de overheid gecertificeerde cursus gevolgd hebben waarin ze de basiskennis leren om werk te zoeken in Australië. Een dergelijke aanpak heeft als voordeel dat de mentoring zich kan toespitsen op de meer gespecialiseerde sector-specifieke aspecten van werk zoeken. Om die reden verplicht het Canadese The Mentoring Partnership mentees om een door hen georganiseerde opleiding te volgen over algemene sollicitatievaardigheden en het zoeken van een job in Canada.

➔ **ALLIES (National Mentoring Initiative, Canada) TIP:** mentees kunnen best over een basis aan sollicitatievaardigheden beschikken zodat ze het maximale uit hun mentoring-ervaring kunnen halen. Ze kunnen best een attitude hebben die open staat voor verandering en groei zodat de mentoringrelatie vlot werkt en er geen gemotiveerde mentoren afhaken.

Criteria om een match te kunnen maken met een mentor zijn bijvoorbeeld een (min of meer) afgebakend jobdoelwit hebben. Binnen Connect2work wordt een mentee bij voorkeur gekoppeld aan een mentor uit hetzelfde beroep of sector waarin een mentee terecht wil komen. Dit afgebakend jobdoelwit kan door de inzichten die de mentee krijgt binnen de mentoring nog veranderen.

Tot slot zijn er criteria om de mentoringrelatie te laten slagen. Voorbeelden zijn zich kunnen verplaatsen naar de stad waar het project plaatsvindt, zich kunnen engageren voor de vooropgestelde duur van de mentoring, motivatie, actief op zoek zijn naar werk, ... Binnen Connect2work kozen we ervoor om ook 'open staan voor feedback, verandering en groei' als criterium toe te voegen. Sommige mentees bleken niet open te staan voor de suggesties en adviezen van hun mentor. Dan heeft mentoring weinig zin.

### 5.1.2 FLEXIBILITEIT EN DIFFERENTIATIE

Criteria kunnen zeer strikt toegepast worden of er kan ruimte gelaten worden voor flexibiliteit. Een minimum aan flexibiliteit bij de toepassing van specifieke criteria is wenselijk. Binnen Connect2work werd bijvoorbeeld een Nederlandse taalkennis van het niveau 2.4 vooropgesteld om de arbeidsmarktkansen te garanderen. Het criterium bleek niet altijd een goede indicator van de effectieve taalbeheersing, ten goede of ten slechte. Sommige deelnemers hadden dit niveau bijvoorbeeld nog niet formeel gehaald maar hadden een sterk leerpotentieel waardoor ze dit binnen korte tijd konden behalen. Daarnaast bleek het geen relevant criterium wanneer het jobdoelwit zich in een sector bevindt waar een andere taal (bv. Engels) als voertaal wordt gebruikt. Een mogelijke oplossing is het criterium interpretatief formuleren zoals bv. The Mentoring Project uit Canada: *'have the English skills required to perform effectively in the workplace'*. Binnen Connect2work noemen we het niveau 2.4 daarom een richtgraad en kan er gedifferentieerd worden naar gelang het leerpotentieel van de mentee en de sector.

Deelnamecriteria kunnen ook gedifferentieerd worden naar gelang de locatie en de daar geldende noden op de arbeidsmarkt. Het mentoringproject NQT wordt uitgevoerd in heel Frankrijk en differentieert zijn diplomavereisten naar gelang de regio. In steden wordt een hoger niveau gevraagd dan in landelijke regio's omdat in steden vooral hooggekwalificeerde jobs te vinden zijn. Binnen Connect2work merken we dat voor bepaalde sectoren andere criteria nodig zijn om de arbeidsmarktkansen te kunnen garanderen. Zo gaf een mentor aan dat in de IT sector ook enige kennis van het Engels belangrijk is. Kennis van het Engels zou dus als extra criterium kunnen worden opgenomen voor mentees met een jobdoelwit in de IT sector.

Het is belangrijk de criteria toch zo specifiek mogelijk te formuleren in functie van een gerichte toeleiding. Hoe meer de criteria voor interpretatie opengelaten worden hoe onduidelijker de doelgroep wordt voor partnerorganisaties en doorverwijzers die mentees toeleiden.

### 5.1.3 CRUCIALE CRITERIA

Verskillende projecten geven aan dat motivatie een cruciaal criterium is voor deelname en het welslagen van mentoring. Goal! uit Nederland gaf bv. aan dat zij in het begin van het project de doelgroepomschrijving zeer streng toepasten maar hier na verloop van tijd soepeler in zijn geworden omdat motivatie de belangrijkste factor bleek voor het slagen van een mentoringtraject. 'Motivatie' is nogal een vage term kan ingevuld worden als:

- de motivatie om zelf een job te vinden en dit niet van de mentor verwachten
- echt actief naar werk te zoeken, dit is immers een tijdrovende opdracht
- door te zetten

Daarnaast is het taalcriterium volgens verschillende projecten cruciaal. Ook in onze eigen ervaringen is dit belangrijk maar het is niet absoluut. We zien het niet als een strikte voorwaarde voor deelname maar als een competentie waaraan gewerkt kan worden en die in relatie tot het jobdoelwit moet staan. In sommige sectoren is een goede kennis van het Engels bijvoorbeeld belangrijker en mentees met veel leerpotentieel kunnen het tekort snel bijbenen. De richtgraad die we binnen Connect2work hanteren: een Nederlands niveau 2.4 lijkt een goed basisniveau.

Taal is geen absoluut criterium maar wel een belangrijk omdat heel wat mentoren botsen op de te beperkte kennis van het Nederlands in functie van het jobdoelwit van hun mentee. Mentoren krijgen dan soms het gevoel dat ze weinig kunnen betekenen voor hun mentee omdat de taal in de weg staat van het vinden van een job op korte termijn. Ze onderschatten daarbij hun eigen meerwaarde.

➔ **CONNECT2WORK TIP:** Wijs mentoren erop dat ze, zelfs als het taalniveau van de mentee nog niet voldoende is, ze een verschil kunnen maken. Geef voorbeelden van hoe ze dit verschil maken.

Een trajectbegeleider of de coach van het mentoringproject heeft vaak te weinig kennis van de sector om te kunnen inschatten in welke mate de kennis van het Nederlands voldoende is voor de gewenste job van de mentee. Een mentor kan dit veel beter inschatten. Als een mentee eerst opnieuw Nederlands gaat studeren alvorens zijn zoektocht naar werk verder te zetten is dit ook een belangrijk resultaat. Daarnaast kan een mentor de mentee al een eind op weg helpen door aan te geven wat er precies moet worden bijgeschaafd (bijvoorbeeld vaktechnische taal, vlotter praten, schrijven, ...) en wat daarbij kan helpen (bijvoorbeeld bepaalde vaktechnische tijdschriften, meer Nederlands praten). Dankzij de mentor is een mentee uit het Connect2work project Nederlands beginnen praten met haar man om vlotter te leren spreken. Sommige mentees onderschatten zelf hun kennis van het Nederlands. Heel wat Connect2work mentees gaven aan dat ze dankzij hun mentor voldoende zelfvertrouwen hebben gekregen om Nederlands te durven praten.

**Getuigenis Connect2work mentee die werk vond:** *"Ik heb twaalf jaar als apotheker gewerkt in het buitenland en ik dacht dat mijn Nederlands niet goed genoeg was en dat ik nog te weinig vaktaal kende om in aanmerking te komen voor een job. Ik dacht dat ik enkel stages zou kunnen doen. Mijn mentor verzekerde mij dat mijn Nederlands wel goed genoeg was en toonde me een website waarop je als apotheker je profiel kon zetten. Ondertussen ben ik aan de slag als apothekersassistente en denk ik dat ik binnen één jaar het vaktechnische Nederlands voldoende zal kunnen om als apotheker te beginnen."*

## CONNECT2WORK DEELNAMECRITERIA MENTEES

### **Mentees zijn hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers die:**

- een diploma hoger onderwijs, universiteit of doctoraat behaalden in hun thuisland dat al dan niet erkend is in België
- sinds maximaal zes jaar in België verblijven
- een duidelijk en afgebakend jobdoelwit hebben
- voldoende arbeidsmarktkansen hebben i.f.v. hun jobdoelwit:
  - de nodige diploma's en/of buitenlandse werkervaring i.f.v. hun jobdoelwit
  - voldoende Nederlandse kennis in functie van het jobdoelwit (richtlijn: niveau Nederlands 2.4)
  - mogen werken in België
- gemotiveerd zijn om actief werk te zoeken
- openstaan voor feedback, verandering en groei

## 5.2 MENTOREN

### 5.2.1 WERKENDEN EN/OF GEPENSIONEERDEN

Een eerste belangrijke keuze voor de doelgroepafbakening van mentoren is of het project zich richt op werkende en/of gepensioneerde mentoren. Het voordeel van gepensioneerden is dat zij meer tijd kunnen investeren dan werkende mentoren. Het Emplooi project uit Nederland koppelde werkzoekende vluchtelingen aan gepensioneerden. Zij vinden het voor deze specifieke doelgroep een voordeel omdat gepensioneerden continuïteit kunnen bieden aan de vluchteling-mentee wiens traject vaak van lange duur is. Bovendien hebben ze ook heel wat levenservaring. Potentiële nadelen zijn dat zij de voeling met de sector of beroep verliezen of dat hun netwerk verwatert. Het Franse project Un parrain 1 emploi lost dit op door zich in de eerste plaats tot werkenden te richten maar ook gepensioneerden toe te laten indien men minder dan een jaar gepensioneerd is.

Het voordeel van werkenden ten opzicht van gepensioneerden is dat zij (doorgaans) actieve en meer up-to-date kennis hebben van de sector en een actief netwerk: Een bijkomend voordeel is dat werkgevers hun medewerkers de mentoring kunnen laten opnemen binnen hun werktijd. Voor de mentee heeft dit ook heel wat voordelen. De mentor en mentee spreken dan vaak af op het kantoor van de mentor waardoor ze kunnen kennismaken met collega's, de bedrijfscultuur enz. Heel wat projecten richten zich tot bedrijven om dergelijke mentoren aan te trekken.

Binnen Connect2work kozen we om deze redenen voor werkende mentoren. We behouden wel openheid om gepensioneerden die nog zeer actief zijn bv. in raden van bestuur toe te laten. Omdat we ons op werkenden richten voegden we ook het criterium 'op vrijwillige basis' toe. Het is niet de bedoeling dat mentoren deelnemen die hiertoe verplicht worden door hun werkgever.

### 5.2.2 ERVARING EN NETWERK

Voor werkende mentoren wordt soms een aantal jaar werkervaring, een netwerk of een bepaalde hiërarchische functie vooropgesteld. Het Franse FACE Parrainage zoekt bv. uitsluitend mentoren onder kaderleden of bedrijfsleiders. Het criterium voldoende werkervaring en een netwerk kan in algemene termen worden omschreven bv. '*established*

*Canadian professionals'* (ALLIES), *'Women deeply rooted in the Swedish labour market'* (Mitt Liv – Zweden) of er kan gekozen worden voor een specifiek aantal jaren ervaring. Binnen Connect2work kozen we ervoor om een minimum van twee jaar ervaring te vragen. We gaan ervan uit dat mentoren binnen die tijdspanne een netwerk hebben uitgebouwd in hun sector of beroep.

Tot slot geven we nog mee dat in sommige projecten, voornamelijk indien men met jongeren werkt, mentoren een bewijs van goed gedrag en zeden moeten kunnen voorleggen.

### 5.2.3 PERSOONLIJKE KWALITEITEN

Op de vraag welke kwaliteiten een goede mentor moet hebben, bestaat geen eenduidig antwoord. Bovendien zijn persoonlijke kwaliteiten moeilijk vast te stellen bij selectie. Toch is het aangeraden om een aantal kwaliteiten op te lijsten bij de deelnamecriteria. Volgens Goal! uit Nederland vindt er door het opstellen van een gedetailleerd profiel van een mentor en wat van de mentor verwacht wordt er meestal al een goede zelfselectie plaats onder de kandidaat mentoren. Ook binnen Connect2work hebben we deze ervaring. De belangrijkste persoonlijke kwaliteiten die we voorop stellen zijn een coachende houding, openstaan voor diversiteit en motivatie.

Volgens de Connect2work mentees heeft een goede mentor ervaring in de sector van de mentee, veel ervaring en kennis, een uitgebreid netwerk, kennis van de mentorschapsprocedure (hoe ziet het project in elkaar, welke activiteiten kunnen we samen doen), begeleidingscapaciteiten. Hij is effectief, flexibel om vlot te kunnen afspreken, beschikbaar, enthousiast en gemotiveerd, actief en met initiatief, iemand die eisen durft stellen en opdrachten geeft, een hulp bij het uitbouwen van een netwerk, betrouwbaar, eerlijk, geduldig, open, communicatief, sociaal, vriendelijk, behulpzaam, begripvol, positief ingesteld.

#### CONNECT2WORK DEELNAMECRITERIA MENTOREN

##### **Profiel mentor:**

- werkend
- relevante werkervaring (min 2 jaar)
- relevant netwerk
- gemotiveerd
- deelname op vrijwillige basis

##### **Mentorkwaliteiten:**

- expertise: heeft gedurende een aantal jaren expertise opgebouwd in een bepaalde sector en is bereid deze te delen
- coachend: helpt graag anderen hun doel bereiken maar neemt niet alles uit handen, luistert, begeleidt met advies en raad en ondersteunt anderen om zelfredzaam te worden
- discreet: gaat discreet om met vertrouwelijke informatie
- empathisch: kan zich verplaatsen in anderen
- optimistische realist: (h)erkent de kwaliteiten van anderen, ziet kansen en kan een realistisch perspectief bieden
- open voor diversiteit: is bereid om met een andere bril te kijken
- engagement: is een doorzetter, blijft zoeken naar mogelijkheden en houdt vol



## 6 Organisatie

---

### 6.1 KEY RESOURCES: WIE?

#### 6.1.1 PERSONEEL

De taken die bij een mentoringproject komen kijken zijn:

- werving en toeleiding van mentees: identificeren van relevante vindplaatsen van mentees: online, openbare plaatsen, bij organisaties, dienstverleners e.a., geven van wervende presentaties bij relevante organisaties en toeleidingspartners, ...
- werving en toeleiding van mentoren: identificeren van relevante vindplaatsen van mentoren: online, openbare plaatsen, bij organisaties, bedrijven e.a., geven van wervende presentaties, ...
- intake: interviews met mentees/mentoren afnemen, inschatten of men in aanmerking komt voor deelname (talenkennis, motivatie e.d.), intakeformulieren verwerken, ...
- oriëntering van mentoren en mentees: oriëntatiesessies geven, vragen beantwoorden, verwachtingen aftoetsen, ...
- matching: zoeken van een geschikte match, aftoetsen van de voorgestelde match bij mentor en mentee, eventuele vragen beantwoorden en twijfels opvangen, ...
- opvolging van de mentoringrelatie: (interculturele) communicatieproblemen oplossen, opvolgen of er voldoende ontmoetingen plaatsvinden, ...
- ondersteuning van de mentoren en mentees: doorverwijzen naar andere dienstverleners, aanreiken van (externe) tools bv. beroepsoriëntatietesten, uitwisselingsmomenten en activiteiten organiseren, ...
- evaluaties afnemen en/of verwerken: telefonische enquêtes afnemen, resultaten in een databank ingeven, statistische analyses uitvoeren, ...
- marketing en communicatie: projectvoorstellingen maken, aanwezigheid op sociale media beheren, relaties met de media aangaan en beheren, ...
- ICT: beheer van de website, beheer van een IT-platform of database voor opvolging van relaties en matching, ...
- partnerschappen opbouwen en managen: zoeken van partners voor toeleiding, financiering, e.a., een partnerschapsframework uitwerken en opvolgen, ...
- kwaliteitsopvolging van de geleverde dienstverlening en het project: (door)ontwikkeling van tools, kwaliteitsstandaarden uitwerken, prestaties van coaches en partners opvolgen en evalueren, werkafspraken maken, ...
- zoeken van financiering: bv. promotie van het project bij mogelijke financiers, partnerschappen met financiers onderhandelen en onderhouden, subsidiedossiers indienen, etc.
- financieel beheer: financiële administratie, boekhouding, ...
- HR en personeelzaken: aanwerving, training en coaching van personeel, ...

Afhankelijk van de grootte en het opzet van het project kunnen deze taken verdeeld worden over een projectmanager of -coördinator, coach of mentoring manager, manager van werkgeversrelaties, marketing- en communicatiemanager, ...

Een coach, in verschillende projecten ook 'mentoring manager' genoemd, neemt (minimaal) de taken op die noodzakelijk zijn om de relatie tussen mentor en mentee te faciliteren: matching, opvolging en ondersteuning. Sommige mentoringprojecten voorzien geen coach. Ze voorzien enkel een manier om mentor en mentee te matchen bv. via een website of een app. Volgens de meeste mentoringprojecten is een coach echter noodzakelijk omdat

een goede ondersteuning en opvolging van de mentoringrelatie bijdraagt aan het succes ervan. Binnen Connect2work hebben we deze ervaring ook. Volgens ons is een coach die de mentoringrelatie ondersteunt en opvolgt een minimum. Zonder de coach zouden heel wat relaties gestrand zijn of zouden mentoren geen tweede maal willen deelnemen.

➔ **ALLIES (National Mentoring Initiative, Canada) TIP:** Een mentorproject zal enkel solide resultaten behalen door de ondersteuning en het klankbord van een goed getrainde en geëngageerde coach.

*Connect2work mentor: “Het opvolgen van de relatie vind ik belangrijk. Ik vind het goed dat jullie bellen en het engagement opvolgen en dat ik er niet alleen voor sta.”*

### 6.1.2 ROL EN INBEDDING VAN DE COACH

- één coach voor mentor en mentee
- twee coaches: één voor de mentor en één voor de mentee
- ondersteuning van mentor en mentee en/of aanknopen bedrijfsrelaties
- coaches ingebed in de uitvoerende organisatie
- externe coaches uit een organisatie die de mentee begeleidt (bv. een integratieorganisatie of een welzijnsinstelling) of met een bepaalde expertise (bv. op het vlak van diversiteit)

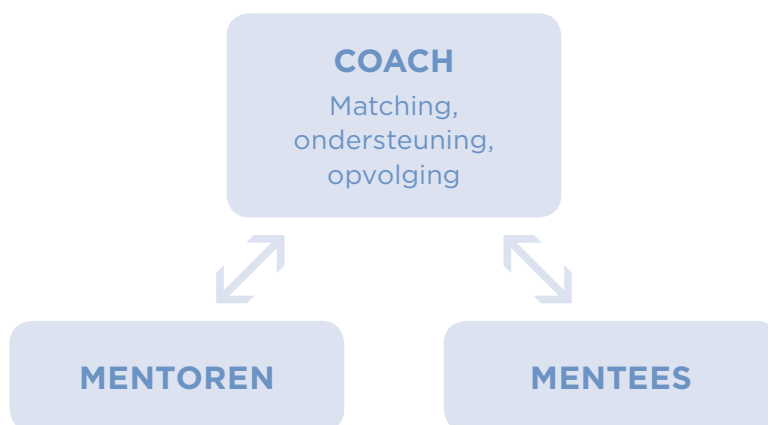
In het Connect2workproject nam de coach de taken op van werving t.e.m. het afnemen van evaluaties. Een groot deel van de tijd van de coach ging naar de werving en toeleiding. In de ervaring van het Franse NQT en het Canadese TMP is er voor het aanknopen van bedrijfsrelaties i.f.v. de toeleiding van mentoren een ander profiel nodig dan voor de opvolging en ondersteuning van de mentoringrelaties. Het eerste, de bedrijfsbenadering vraagt goede communicatievaardigheden, commerciële vaardigheden en overtuigingskracht, klantgerichtheid en kennis van HR en de bedrijfswereld. Voor het tweede moet men eerder goede sociale, interculturele communicatie- en coachingsvaardigheden hebben. Daarnaast heeft men hiervoor ook kennis nodig van de sociale kaart, sociale wetgeving, sollicitatietechnieken en tools, een basiskennis m.b.t. de werking van de publieke arbeidsbemiddelaar, de procedures m.b.t. erkenning van diploma's en andere systemen die relevant zijn voor de arbeidsmarktintegratie, ... Een persoon vinden die beide talentenclusters combineert is niet gemakkelijk. Vandaar dat we kunnen stellen dat de kern van het takenpakket van de coach de opvolging en ondersteuning van de mentoringrelaties is.

Indien er niemand binnen de organisatie deze rol op kan nemen, is het belangrijk goede aanspreekpunten te hebben bij andere organisaties om vragen van mentoren en mentees te kunnen oplossen. Concreet kunnen deze vragen gaan over diplomagelijkschakeling, taalopleidingen, wetgeving en maatregelen rond stages, sollicitatietesten, coaching, etc. Goede contacten onderhouden met organisaties en consultants die mentees toeleiden en begeleiden (naar werk) is volgens het Franse FACE Gard een succesfactor. Ook het Brusselse MentorU ziet voordelen in het onderhouden van een goede relatie met trajectbegeleiders van de mentees. Zij kunnen de coach raad en duiding geven m.b.t. de mentee en diens gedrag (bv. afwezigheden), de mogelijkheden van de mentee op de lokale arbeidsmarkt enz.

De meeste mentoringprojecten werken met één coach die zowel de mentor als de mentee ondersteunt. Sommige projecten (bv. het Oostenrijkse project Mentoring für Migrantinnen) werken met twee coaches: één voor de mentoren en één voor de mentees. De coaches voor de mentees zijn ingebed binnen de organisatie die hen toeleidt (het Austrian Integration Fund) en de coaches voor de mentoren zijn ingebed in de organisatie die de mentoren aanlevert (de Oostenrijkse kamer van koophandel). Binnen het model van Connect2work kozen we er uitdrukkelijk voor om de coach zowel voor de mentor als de mentee te laten optreden als ondersteuner en ev. als tussenpersoon bij problemen die moeilijk aan te kaarten zijn. Daarnaast heeft dit ook organisatorische voordelen: indien er zich een probleem voordoet tussen mentor en mentee hoeft de coach zijn informatie niet via een omweg, een andere coach in een andere organisatie, te halen.

We vinden dit belangrijk omdat de coach de relatie zo het beste kan ondersteunen. Hij kent dan immers beide partijen in de relatie, hun profiel, hun twijfels en bezorgdheden, beide kanten van het verhaal indien er zich problemen voordoen, etc. Binnen Connect2work heeft dit op verschillende momenten het verschil gemaakt. Zo was er bijvoorbeeld een duo waarbij zowel de mentor als de mentee dachten dat de ander de eerste stap moest zetten om een afspraak te maken. Zonder de opvolging van de coach zouden ze allebei teleurgesteld zijn en uiteindelijk uit het project gestapt. Een ander voorbeeld is een mentoringrelatie waarbij de mentee door familiale problemen voor een tijdje terug naar het thuisland trok. De mentee had niemand hiervan op de hoogte gebracht. De coach volgde de relatie op en kon de mentee uiteindelijk bereiken. De mentor werd op de hoogte gesteld en kon gemotiveerd worden om een tweede mentoringrelatie aan te gaan.

**Figuur 6: De coach als spilfiguur binnen Connect2work**



Het meest voorkomende is een coach die vanuit de eigen organisatie het mentoringproject beheert/coördineert en/of uitvoert. Dit heeft aansturingsvoordelen. Daarnaast zagen we ook organisaties die kozen voor het inzetten van een externe coach (cfr. Case Goal).

## Case Goal

---

In het Nederlandse project Goal! zijn de coaches extern ingebed bij toeleidende organisaties. Het zijn medewerkers van organisaties zoals onderwijs- en welzijnsinstellingen of arbeidsbemiddelingsdiensten die de mentee (jongeren) begeleiden. Deze begeleiders melden jongeren aan bij Goal! dat voor hen een mentor zoekt. Daarna begeleiden de coaches het matchingsgesprek en volgen ze de mentoringrelatie op, inclusief ondersteuning van de mentor. Een voordeel van deze aanpak is dat de coach de mentee goed kent aangezien hij de mentee al eerder begeleidde, en vanuit deze kennis de mentor beter kan ondersteunen. Een nadeel is dat aansturing van de coaches moeilijker is. Ze behoren immers niet tot de organisatie die het Goal! project coördineert en zijn verspreid over verschillende organisaties. Verder is de vergoeding die coaches kregen vanuit het Goal! project weggevallen in de loop van het project. Dit maakt dat ze er vanuit de eigen organisatie soms minder tijd voor mogen/kunnen vrijmaken. In een evaluatie kwam dan ook naar voren dat sommige coaches zeer betrokken zijn, terwijl andere behoorlijk op afstand staan.

### 6.1.3 PARTNERS

- **structurele formele samenwerking met partners**
- **ad hoc niet geformaliseerde samenwerking met stakeholders**

In principe kan er voor elk onderdeel van de mentoringdienstverlening samengewerkt worden met een externe organisatie die daarbinnen (een deel van) de taken opneemt: toeleiding, screening, matching, coaching, opvolging en evaluatie, activiteiten gericht op training en uitwisseling. De meeste projecten gaan formele partnerschappen aan voor de toeleiding van zowel mentoren als mentees, sommige ook voor coaching en opvolging en voor extra activiteiten zoals workshops of trainingen. In het hoofdstuk over werving en marketing besteden we meer aandacht aan het uitbouwen van partnerschappen voor toeleiding van mentoren en mentees.

Deze samenwerkingen kunnen structureel zijn en geformaliseerd worden via een partnerschapsovereenkomst met een duidelijk kader voor samenwerking. Daarnaast kunnen er ook meer losse, ad hoc samenwerkingen zijn met stakeholders. Een voorbeeld van het eerste is een publieke arbeidsbemiddelaar die standaard potentiële mentees screent voor het project volgens een afgesproken methode. Een voorbeeld van het tweede is een opleidingsinstituut dat eenmalig een workshop komt geven aan mentees over LinkedIn.

➔ **NQT TIP:** Wijs partners steeds één vaste referentiepersoon toe binnen het project voor vragen, toeleiding etc.

## 6.2 KEY RESOURCES: WAT?

### 6.2.1 INFRASTRUCTUUR EN LOGISTIEK

Qua infrastructuur hebben de personeelsleden een bureau nodig en is er minstens een locatie nodig waar face-to-face intakes kunnen gebeuren met de mentees. Daarnaast zijn er locaties nodig waar groepsactiviteiten kunnen doorgaan bijvoorbeeld om uitwisselingssessies met mentoren te houden, workshops voor mentees of een oriëntatie sessie. Dit kan eventueel bij partners of organisaties/bedrijven die sympathiseren met het project.

Alle locaties zijn best vlot bereikbaar, ook met het openbaar vervoer.

Sommige mentoren en mentees vragen naar een plek waar ze elkaar kunnen ontmoeten. Dit kan soms voorzien worden in de gebouwen van de projectorganisatie maar deze zijn meestal enkel toegankelijk tijdens de kantooruren. Binnen Connect2work hebben we daarom in de handleidingen suggesties opgenomen van openbare plaatsen waar mentoren en mentees elkaar na de kantooruren kunnen ontmoeten.<sup>2</sup>

Verder hebben de medewerkers van het project een gsm nodig, een computer of laptop met internet en een printer. Medewerkers die contacten leggen met bedrijven of het project voorstellen aan partners en dergelijke hebben ook nood aan vervoer.

.....  
<sup>2</sup> Zie [www.connect2work.be](http://www.connect2work.be): handleiding mentor en handleiding mentee

### 6.2.2 PROCESSEN EN TOOLS VOOR PROJECTMEDEWERKERS EN -PARTNERS

Een mentoringproject heeft goed uitgewerkte procedures nodig voor de dienstverlening: een gedetailleerde workflow. Deze kan best gecoördineerd worden door 1 eindverantwoordelijke. Verder zijn kaders en overeenkomsten voor partnerschappen nodig met duidelijke afspraken rond taken, procedures. Het Canadese the Mentoring Partnership riep bijvoorbeeld alle partnerorganisaties, die de toeleiding van mentees en coaching opnemen, samen om te beslissen wat ze als een kwalitatieve dienstverlening zien en welke afspraken daar rond gemaakt kunnen worden. Hieruit kwam de beslissing dat de coaches binnen de twee werkdagen moeten antwoorden op vragen van mentoren en mentees.

Daarnaast zijn er instrumenten en tools nodig voor registratie, intake, matching, opvolging, ondersteuning, evaluatie, ... Dit zijn bv. intakeformulieren zoals in de bijlagen of een presentatie die gegeven kan worden tijdens een oriëntatiesessie voor mentoren of mentees, standaard e-mails voor de opvolging, ... Achterliggend moet er een IT-systeem of een database voorzien worden om dit alles bij te houden, te verwerken en te analyseren. Afhankelijk van de grootte van het project kan dit ook in een simpele Excel sheet. Bij een project van grote omvang, zal er nood zijn aan een ondersteunende database zoals bijvoorbeeld CRM.

### 6.2.3 TOOLS VOOR MENTOREN EN MENTEES EN COMMUNICATIEMATERIAAL

Tools voor mentoren en mentees zijn bv. een oriëntatiekit, een leidraad voor een eerste ontmoetingsgesprek, een actieplan, een handleiding, een zelfassessment. Er kunnen ook linken voorzien worden naar externe tools, bv. een website met sollicitatietips. Instrumenten die voor Connect2work ontwikkeld werden zijn: voorliggende leidraad, handleiding mentor, handleiding mentee en een monitoringinstrument.

Daarnaast is er communicatiemateriaal nodig voor de werving en promotie van het project naar potentiële mentoren en mentees, mogelijke projectpartners, bedrijven, financiers, enz. Hierbij kan gedacht worden aan gedocumenteerde casestudies en succesverhalen, promotionele presentaties, een perskit, een website.

Tot slot kan er een bedanking voorzien worden voor de deelnemers aan het project: bv. een diploma of certificaat voor mentoren en mentees. Voor bedrijven die deelnemen aan het project kan bv. een label worden voorzien, een vermelding op de projectwebsite, een certificaat voor het bedrijf dat de meeste mentoren heeft aangeleverd, ...

### 6.2.4 FINANCIËN

#### **Kostenstructuur**

Een mentoringproject kan met beperkte middelen worden opgezet. Initieel moet er geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van materialen (bv. flyers, website), instrumenten (bv. actieplan, opvolgingssysteem) en bekendmaking van het project. Nadien kunnen deze kosten beperkt blijven. De grootste kost zijn de personeelskosten. Vanuit de ervaring van Connect2work gaat een groot deel van de tijd naar alles wat te maken heeft met de intake, oriëntatie en begeleiding van mentees en mentoren.

Daarnaast neemt vooral het zoeken van mentoren en (bedrijfs)partners voor hun toeleiding veel tijd in beslag. Goede structurele partners vinden voor de toeleiding van mentoren kan de kosten dus drukken. De inspanningen voor toeleiding zullen normaliter dalen naarmate het project langer loopt en bekender wordt. Een andere potentieel hoge kost is deze van een projectwebsite.

## **Inkomsten**

### **Inkomstenbronnen:**

- **publieke middelen (Europese, nationale, regionale of lokale overheden en instellingen):**
  - **structurele financiering**
  - **projectmatige financiering**
  - **inkopen van trajecten**
  - **inhaken op belastingvoordelen e.a. overheidsmaatregelen gericht op bedrijven**
- **private middelen:**
  - **eigen middelen**
  - **deelnameprijs betaald door mentees**
  - **deelnameprijs betaald door organisaties die mentees aanmelden**
  - **deelnameprijs betaald door mentoren of bedrijven voor hun mentoren**
  - **donaties, sponsoring, beurzen, fondsen**
  - **vrijwilligerswerk, logistieke steun, consultancy uren enz.**

Een duurzame en gedifferentieerde financiering opzetten is één van de belangrijkste aspecten van een mentoringproject. Een gebrek aan financiering is voor de meeste projecten immers de reden voor stopzetting (bv. Emplooi, MentorU tot nader order). Om potentiële financierders te kunnen overtuigen van de meerwaarde van het project is het belangrijk de resultaten van het project in kaart te brengen (zie hoofdstuk 12 Evaluatie).

We zetten de verschillende soorten inkomstenbronnen op een rijtje. Publieke middelen zijn een eerste inkomensbron. Overheidssteun kan structureel zijn zoals bv. in het Canadese The Mentoring Partnership waar de federale en regionale overheden het project mee financieren. Daarnaast kunnen er middelen gezocht worden in de vorm van subsidies, zo maakte het Portugese Mentores para Immigrantes (tijdelijk) gebruik van Europese projectsubsidies. Verder kunnen er een aantal mentoringtrajecten ingekocht worden. Zo kochten Nederlandse gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de arbeidsmarktactivering van hun inwoners, trajecten in bij het mentoringproject Emplooi. Tot slot zijn er bepaalde overheidsmaatregelen waar projecten op kunnen inhaken. Zo is er in Frankrijk de 'taxe d'apprentissage' die elk bedrijf jaarlijks moet betalen aan de staat of aan een (erkende) opleidingsstructuur van hun keuze. Het mentoringproject Proximité haakt hier op in, en kan bedrijven zo makkelijker overtuigen om hun project financieel te steunen.

Daarnaast zijn er verschillende mogelijkheden om het project met private middelen te financieren. Ten eerste zijn er de eigen middelen van de projectorganisatie, bv. bij het Brusselse project Parrainage van Be.face een netwerk van ondernemingen die hun middelen bundelen om maatschappelijk verantwoord ondernemen op het terrein waar te maken.

Ten tweede kan er een deelnameprijs gevraagd worden aan de mentees. Alle mentoringinitiatieven die we vonden worden gratis aangeboden aan mentees, behalve het AMES Professional Mentor Program uit Australië. Zij bieden het aan als optionele module bij een vier weken durende training.

Ten derde kunnen organisaties die mentees aanbrengen delen in de kosten. In het Nederlandse Goal! financieren de instellingen (scholen, welzijns- en jeugdzorginstellingen) die mentees aanmelden een deel van het project doordat hun werknemers als coach voor het mentoringkoppel fungeren.

Ten vierde zien we projecten waarin financiering gebeurt door mentoren of door bedrijven voor hun mentoren. In het Zweedse Mitt Liv is deelname gratis voor mentoren wiens bedrijf

het project steunt, voor andere mentoren wordt een deelnameprijs aangerekend omwille van de training die ze krijgen. In het Franse NQT betalen alle bedrijven die hun medewerkers als mentoren laten deelnemen aan het project een forfaitaire deelnameprijs, afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Het project wordt op deze manier voor twee derde door private middelen gefinancierd. Het Franse Proximité benadert bedrijven voor een niet verplichte financiële bijdrage. Zij bouwen eerst een vertrouwensrelatie op met bedrijven door hen in een aantal cycli mentoren te laten aanleveren. Zo leren ze het project en de meerwaarde ervan goed kennen. Pas daarna worden ze benaderd om naast de bijdrage in menselijk kapitaal ook een financiële bijdrage te doen.

Ten vijfde zijn er donaties, sponsoring, beurzen, fondsen etc. waar projecten een beroep op doen.

Tot slot is er steun in natura: vrijwilligerswerk, logistieke steun, consultancy uren etc. Het Canadese The Mentoring Partnership, actief in de stad Toronto, krijgt ondersteuning voor de nationale uitrol van hun project van een groep bedrijven, in consultancy uren. Het Belgische Be.Face maakt naast eigen middelen voornamelijk gebruik van vrijwillige personeelsleden. Zij vormen bijvoorbeeld werkgroepen om een sollicitatie-simulatiesessie op te zetten voor mentees. Het Nederlandse Goal! benadrukt dat het belangrijk is om de talenten en professionele expertise van mentoren en mentees in te zetten voor het project. Zij laten momenteel een reclamefilmpje maken door een aantal mentoren. Het Nederlandse Emplooi maakte gebruik van de infrastructuur en soms ook de tools en kennis van de publieke arbeidsbemiddelaar. Mentoren hadden namelijk een zitmoment in hun lokalen en konden daar afspreken met hun mentee(s).



# Case NQT

---

Het Franse mentoringproject NQT haalt twee derde van zijn financiering uit de prijs die bedrijven betalen om hun medewerkers als mentoren te laten deelnemen aan het project. De mentoring wordt opgenomen binnen de werktijd. De prijs die bedrijven betalen wordt bepaald aan de hand van barema's die samenhangen met het aantal werknemers dat het bedrijf tewerkstelt. De deelnameprijs wordt benoemd als een lidgeld dat bedrijven betalen om deel uit te maken van het NQT netwerk voor gelijkheid van kansen. Het project heeft een dienst 'ontwikkeling' die zich bezig houdt met het benaderen van bedrijven en andere potentiële financiers.

We vroegen hen waarom bedrijven willen betalen om hun werknemers te laten deelnemen aan het project. Zij zien vier redenen:

## 1. Het externe, het imago

NQT publiceert de logo's van deelnemende bedrijven op hun website, bedrijven die heel wat mentoren aanleveren of een grote som bijdragen worden ook op sommige affiches geplaatst, ze organiseren evenementen waarop trofeeën worden uitgereikt aan bedrijven, ...

De bedrijven gebruiken hun deelname in hun communicatie. Sommige bedrijven gebruiken het om hun imago bij werkzoekenden op te krikken.

## 2. Het interne, HR-management

Het project creëert een band tussen de werknemers die als mentor deelnemen. Ze praten over het project en dit over verschillende diensten van het bedrijf heen. Dit neemt sommige spanningen binnen het bedrijf weg.

Het is een middel om de competenties van de medewerkers te ontwikkelen, door de mentoring zelf en de uitwisselingsmomenten met andere mentoren. Een training wordt overigens niet voorzien binnen NQT. Bedrijven en mentoren staan hier weigerachtig tegenover omdat dit tijd kost. Wel zijn er verschillende tools beschikbaar op de website.

Het helpt in functie van retentie. Werknemers zijn trots op hun deelname en blijven langer bij het bedrijf.

## 3. Uitbouwen van een netwerk

NQT stelt zich voor als een netwerk van bedrijven dat zich achter gelijkheid van kansen schaart. Ze organiseren verschillende evenementen waaraan de bedrijven en mentoren kunnen deelnemen en die kansen bieden tot netwerking.

## 4. Fiscale aftrekbaarheid van deelnamebijdrage

In Frankrijk kunnen bedrijven een bepaald percentage terug krijgen van investering in doelen, projecten die erkend zijn als 'interet generale'. NQT heeft deze erkenning nog maar sinds 2014 behaald terwijl ze al sinds 2005 bestaan. Dit is dus niet de voornaamste reden waarom bedrijven deelnemen.

## 6.3 PROJECTBEHEER EN UITVOERING

### Projectbeheer en uitvoering:

- gecentraliseerd / gedecentraliseerd
- één coördinerende en uitvoerende organisatie
- één coördinerende organisatie met uitvoerende partners

Om een mentoringproject op te zetten, is een belangrijke organisatorische vraag wie er verantwoordelijk is voor de aansturing en wie voor de coördinatie.

Er zijn twee mogelijkheden:

1. één coördinerende en uitvoerende organisatie
2. één coördinerende organisatie met uitvoerende partners

De mogelijkheden hangen vaak samen met de geografische scope van het project. De meeste mentoringprojecten zijn lokaal, in een bepaalde stad of gemeente, of regionaal opgezet. Vaak wordt er dan gewerkt vanuit één organisatie die zowel de aansturing als de uitvoering voor zijn rekening neemt. Wanneer een project een groot gebied bestrijkt zoals een grootstad, een provincie of een land, is het ook een optie om te werken met één coördinerende organisatie die voor de uitvoering (bv. de werving, de coaching en opvolging of de training van mentoren en mentees) partnerschappen aangaat met andere organisaties.

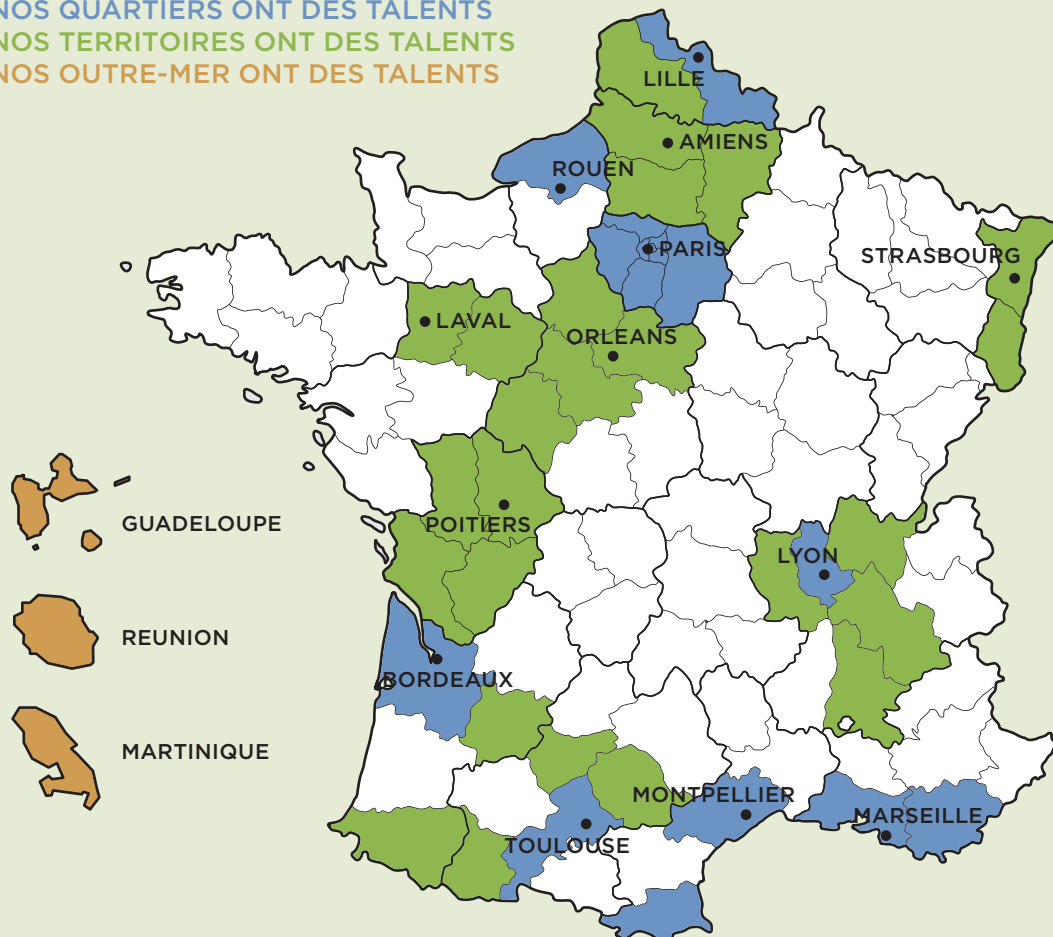
Wat het meest passende model is, moet elk project voor zichzelf uitmaken. Dit hangt af van de grootte van een project, de regio (stad/regionaal/nationaal) en welke kennis/aanbod de initiatiefnemers zelf in huis hebben. We geven een aantal voorbeelden van verschillende organisatiemodellen ter inspiratie.

# Case NQT

Het Franse NQT is een vereniging die mentoring naar werk voor hooggeschoolde jongeren uit achtergestelde buurten aanbiedt. Het project begon in Saint-Denis, een achtergestelde buurt in Parijs, en is ondertussen uitgegroeid tot een nationaal project. Het hoofdkwartier is in Parijs en er zijn verschillende lokale afdelingen. In de Raad van Bestuur zetelen vertegenwoordigers van bedrijven, het hoger onderwijs, steden en gemeenten en jongeren. Het management en de uitvoering zitten vervat binnen NQT. Er zijn drie deelwerkingen: 'nos quartiers ont des talents' voor de steden, 'nos territoires ont des talents' voor de landelijke gebieden en 'nos Outre-Mer ont des talents' voor de Franse eilanden. Elke deelwerking heeft andere deelnamecriteria, aangepast aan de lokale arbeidsmarktnoden, maar de dienstverlening is dezelfde. Het project wordt voor een derde gefinancierd met publieke middelen en voor twee derde met private middelen. Bedrijven betalen om hun medewerkers als mentor te laten deelnemen aan het project.

**Figuur 6: NQT**

NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS  
NOS TERRITOIRES ONT DES TALENTS  
NOS OUTRE-MER ONT DES TALENTS



# Case The Mentoring Partnership

Het Canadese The Mentoring Partnership is opgezet in de stad Toronto en richt zich tot hooggeschoolde migranten om hen te ondersteunen bij hun zoektocht naar werk op niveau. The Mentoring Partnership wordt gecoördineerd door een team binnen The Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). Zij staan in voor bedrijfsrelaties in functie van de werving van mentoren, het ontwikkelen van tools voor mentoren en mentees (bv. een handboek, webinars) en voor de organisatie (bv. oriënterende presentaties, trainingen), de website en de rapportage van resultaten aan financiers en aan deelnemende bedrijven. TRIEC doet ook de kwaliteitsopvolging van de verschillende uitvoerende partners en zorgt ervoor dat de dienstverlening gelijkvormig blijft. Ze werken met werkgeverpartners die instaan voor de werving van mentoren in hun bedrijf of organisatie. Eén van de belangrijkste werkgeverpartners is de Stad Toronto. De uitvoering van de dienstverlening gebeurt er door 13 socio-economische partnerorganisaties die werken rond tewerkstelling en projecten specifiek voor hooggeschoolde migranten. Met hen zijn samenwerkingsprotocollen afgesloten. Zij nemen de werving van mentees en individuele mentoren op zich en voorzien een coach die de mentor en mentee ondersteunt, intakes afneemt en hen opvolgt. Daarnaast geven ze oriënterende sessies en trainingen. Het project wordt voornamelijk gefinancierd door de overheid (Citizenship and immigration Canada, Ontario Ministry of Citizenship and Immigration, Government of Canada) en daarnaast vanuit ALLIES en Manulife Financial - financial services group.

**Figuur 7: Organisatiemodel The Mentoring Partnership**



# Case Time Together program

---

In het VK was er het Time Together program gericht op algemene maatschappelijk integratie van vluchtelingen. Het bestaat ondertussen niet meer. Dit was een gedecentraliseerd project dat gemanaged werd door TimeBank charity en 24 lokale projecten omvatte. De uitvoering en het lokale management lag bij de lokale partnerorganisaties. De methodologie en werkprocessen werden voorzien vanuit TimeBank en lieten flexibiliteit toe zodat lokale coördinatoren aanpassingen konden doen om in te spelen op lokale en individuele noden. Om de lokale coördinatoren te ondersteunen werden vanuit TimeBank regelmatig network- en best practice events georganiseerd waar ze konden uitwisselen. Het project werd gefinancierd door TimeBank charity en gedeeltelijk door de overheid voor de nationale uitrol.

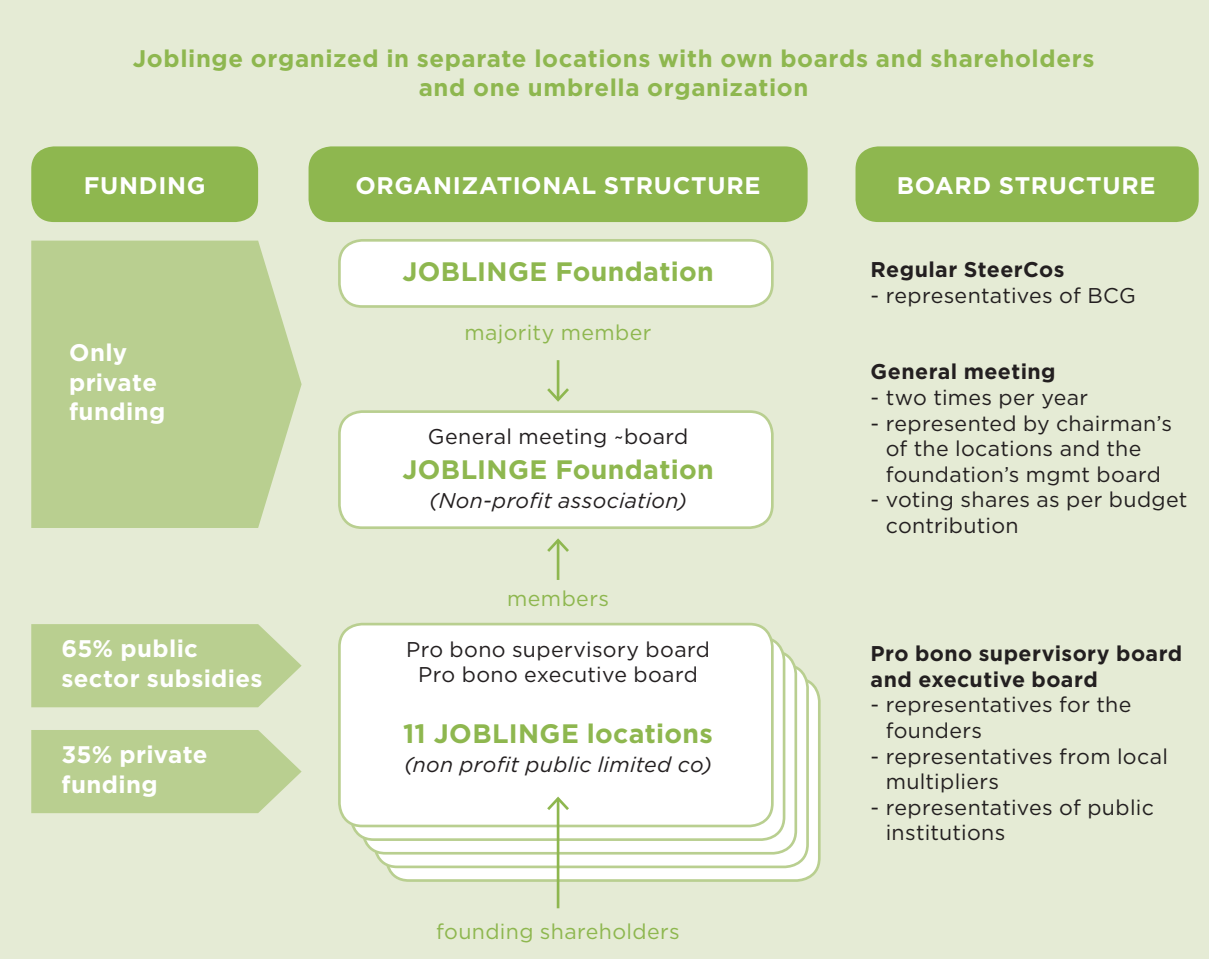
**Figuur 8: Organisatiemodel Time Together program**



# Case Joblinge

Het Duitse Joblinge richt zich tot laaggeschoolde jongeren en biedt hen mentoring naar werk aan binnen een breder traject dat bv. ook oriëntatie en stages omvat. De Joblinge dienstverlening werd uitgewerkt door de Joblinge Foundation (geïnitieerd door Boston Consulting Group en the Eberhard von Kuenheim Foundation of BMW AG) en valt onder een 'social franchising' systeem. Lokale partnernetwerken (11 in 2013) kunnen het Joblinge concept gebruiken en lokaal implementeren binnen het framework van een lokale 'charitable stock corporation' met een eigen Raad van bestuur en aandeelhouders. De financiering bestaat voor 65% uit overheidssubsidies en 35% private financiering. Deze lokale initiatieven zijn elk lid van een nationale overkoepelende non-profit vereniging: Joblinge centre.

**Figuur 9: Organisatiestructuur Joblinge**

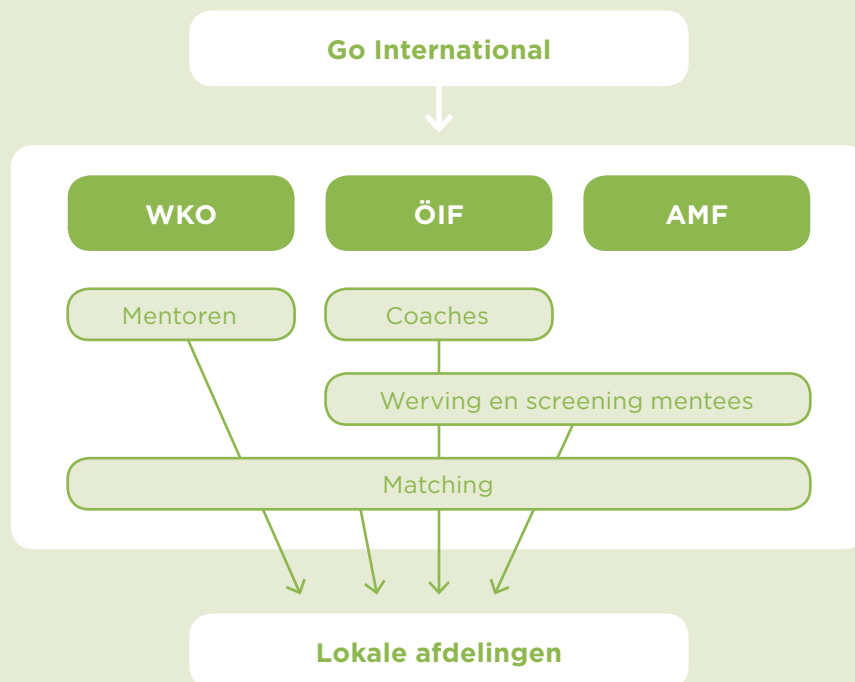


Bron Joblinge presentatie, 2014

# Case Mentoring für MigrantInnen

Het Oostenrijkse Mentoring für MigrantInnen biedt mentoring naar werk voor hooggeschoolden met een migratieachtergrond. Het is een initiatief van de Oostenrijkse kamer van koophandel (WKO) het Oostenrijks Integratie Fonds (ÖIF, een organisatie gefinancierd door de overheid) en de publieke arbeidsbemiddelaar (AMS). Het wordt over heel Oostenrijk aangeboden door de verschillende lokale afdelingen van deze organisaties. De werving en screening van mentees gebeurt door de publieke arbeidsbemiddelaar en het Oostenrijks Integratie Fonds. Het ÖIF voorziet coaches voor de ondersteuning van mentees. Mentoren worden toegeleid door de Kamer van Koophandel. Zij schakelen externe diversiteitsexperten in als coach om de mentoren te screenen, op te volgen en te ondersteunen. De matching gebeurt in samenspraak door medewerkers van de drie organisaties. Het project wordt gefinancierd door 'Go International' een samenwerking tussen het Federale Ministerie van Economie en de Oostenrijkse Federale Economische Kamer.

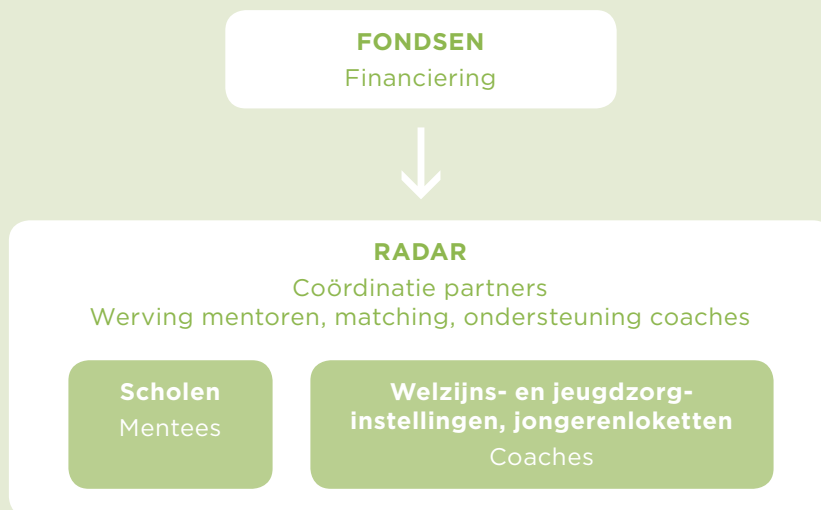
**Figuur 10: Organisatiestructuur Mentoring für MigrantInnen**



# Case Goal!

Goal! is een mentoringproject voor jongeren in Amsterdam gericht op schoolprestaties, werk, maar ook de relatie met ouders of terugval in de hulpverlening vermijden. Het wordt gecoördineerd door Radaradvies, een maatschappelijk adviesbureau. Zij coördineren de verschillende partners, zoeken de mentoren, doen de matching, informeren de mentoren en begeleiden en informeren de coaches. De toeleiding van mentees gebeurt door 30 Amsterdamse scholen, welzijns- en jeugdzorg-instellingen en jongerenloketten. Deze instellingen leveren ook de coaches. De coaches zijn namelijk de begeleiders of consultants waarbij de jongere in begeleiding is binnen deze instellingen. De uren die deze begeleiders aan coaching binnen het mentoringproject spenderen worden door de eigen instelling gefinancierd. Daarnaast zijn er subsidies van verschillende fondsen.

**Figuur 11: Organisatiestructuur Goal!**





## 7 *Werving en marketing*

---

### 7.1 **MARKETING EN COMMUNICATIE**

Hoe meer bekendheid het project geniet, hoe gemakkelijker het wordt om mentoren, mentees, toeleidingspartners, financierders etc. ervoor warm te maken. Dankzij dit sneeuwbaaleffect zal vooral aan het begin van het project geïnvesteerd moeten worden in communicatie en marketing. Na verloop van tijd doet mond-tot-mond reclame zijn werk en kan het bestaande netwerk van mentoren en mentees worden aangesproken om nieuwe deelnemers te vinden.

We lijsten verschillende mogelijkheden op om aan marketing van het project te doen.

- Zoek partners in de media (bv. een televisiekanaal, een radiostation, een krant, ...).
- Zoek bekende mentoren.
- Gebruik verschillende sociale media.
- Maak een blog waar mentoren en mentees hun ervaringen op kunnen zetten.
- Speel in op publieke debatten (bv. rond diversiteit op de werkvloer, anonieme CV's, ...).
- Ontwikkel een sprekende website met getuigenissen en succesverhalen.
- Creëer een pagina op de projectwebsite met de logo's van alle partners en bedrijven die mentoren aanleveren. Dit creëert vaak interesse bij andere bedrijven.
- Laat projectpartners ook op hun website of in hun communicatie het project vermelden.
- Gebruik steeds korte filmpjes met getuigenissen om het project voor te stellen via mail.
- Creëer een label voor bedrijven die mentoren aanleveren voor het project.
- Organiseer evenementen waarbij mentoren in de bloemetjes worden gezet en waar bedrijven of organisaties die de meeste mentoren aanleverden een prijs krijgen.

➔ **NQT TIP:** Miscommunicatie over de deelnamecriteria moet absoluut vermeden worden. Vraag partners en bedrijven daarom steeds hun communicatie over het project eerst te laten nakijken door een projectmedewerker.

➔ **CONNECT2WORK TIP:** Garandeer een juist gebruik van logo's, zeker wanneer er diverse financierders betrokken zijn.

### 7.2 **WERVING VAN MENTEEES**

- **passief: via website, sociale media, flyers, televisie, kranten, ...**
- **actief: een infostand op events, presentaties van het project, ...**
- **via partnerorganisaties**
- **via het bestaande netwerk van mentees**

Een eerste mogelijke vindplaats of wervingskanaal voor mentees zijn administratieve databanken. HOA zijn echter moeilijk te filteren uit overheidsdatabanken of databanken van VDAB of OCMW.

Passieve werving gebeurt via de algemene marketingkanalen van het project: een website, sociale media, flyers, televisie, kranten.

Mogelijkheden voor actieve werving zijn een infostand op events, een voorstelling van het project in een NT2-klas bijvoorbeeld bij een CVO. Dit laatste werkte bij Connect2work zeer goed.

Verder kan er beroep worden gedaan op andere organisaties: de publieke arbeidsbemiddelaar, taalopleidingsinstituten, een inburgeringsdienst, universiteiten, gemeenten, het OCMW, enz.

Hiervoor kan eerder vrijblijvend worden samengewerkt of kunnen formele partnerschappen worden afgesloten. Bij een eerder vrijblijvende vorm kunnen organisaties een poster van het project ophangen of een mail sturen met informatie over het project aan hun cliënteel. Bij een formeel partnerschap kunnen er afspraken gemaakt worden om actiever en gericht toe te leiden naar het project. Organisaties kunnen de dienstverlening dan als aanvulling bij de eigen dienstverlening aanbieden en kunnen eventueel zelfs de screening uitvoeren. Hou er rekening mee dat het voor partnerorganisaties niet eenvoudig is om het project waarbij ze niet zelf betrokken zijn goed 'te verkopen' aan mentees.

➔ **TMP TIP:** Als externen worden ingeschakeld om het project voor te stellen aan hun cliënteel moeten ze doordrongen zijn van de meerwaarde van het project. Geef ze dus niet alleen de deelnamecriteria van het project maar vertel hen succesverhalen en laat hen getuigenissen zien.

➔ **NQT TIP:** Als externe consultants het project via mail voorstellen aan een potentiële mentee wordt hen gevraagd om een coach van NQT in kopie te zetten. Zo kan NQT nadien zelf contact opnemen.

Tot slot kan het bestaande netwerk van mentees worden ingeschakeld om andere mentees aan te brengen.

In Connect2work gebeurde de toeleiding in samenwerking met het HOA-loket in Antwerpen. Zij detecteerden binnen hun doelgroep wie er in aanmerking kwam voor het project en verwezen hen dan door. Verder werd het project bekendgemaakt via verschillende kanalen en toeleiders (sociale media, NT2 klassen, CVO, ... ).

### 7.3 WERVING VAN MENTOREN

- **passief: via website, flyers, televisie, kranten, ...**
- **actief: presentaties van het project op events, gericht via LinkedIn, ...**
- **via intermediaire partnerorganisaties**
- **via bedrijven**
- **via het bestaande netwerk van mentoren**

Passieve werving gebeurt via de algemene marketingkanalen van het project: een website, sociale media, flyers, televisie, tijdschriften.

Actieve werving van mentoren kan door presentaties te geven van het project bij organisaties (bv. een serviceclub) of een infostand op een event. Daarnaast kunnen mentoren gericht worden aangesproken via LinkedIn. Binnen Connect2work betrokken we van het profiel van de mentee om gericht een mentor te zoeken. Dit verliep het meest efficiënt via LinkedIn. Je krijgt sneller reactie van potentiële mentoren dan wanneer je via een tussenstap gaat zoals

via het bedrijf van de mentee. In de toekomst willen we naar een pool van mentoren en mentees. Toch zal ook dan deze gerichte manier van werken soms nog nodig zijn bv. voor een mentee met een zeer specifiek profiel.

➔ **TMP TIP:** Mentoren enkel met een flyer werven, werkt niet omdat ze veel vragen hebben of hun mentorcompetenties onderschatten. Laat daarom een mentor getuigen, in het echt of in een video, over zijn hoe hij de mentoring concreet heeft aangepakt en zijn ervaringen.

Verder kan er gewerkt worden via intermediaire (partner)organisaties die het project promoten of een actieve wervingsrol spelen. Mogelijkheden in Vlaanderen zijn: RESOC, jobkanaal, werkgeversorganisaties, Rotary en andere serviceclubs, sectorfondsen, VDAB.

Daarnaast zijn ook bedrijven of (overheids)organisaties een mogelijke partner voor de toeleiding van mentoren. Dit bespreken we uitgebreid in de volgende paragraaf omdat dit een specifieke benadering vraagt.

Tot slot zijn de bestaande mentoren een goed wervingskanaal voor nieuwe mentoren. Ze kunnen ingeschakeld worden als ambassadeur voor het project binnen hun bedrijf. Binnen Connect2work plaatsten we op onze LinkedIn groep voor mentoren een zoekertje 'mentee zoekt mentor' met een korte beschrijving van het profiel van de mentee. Mentoren konden zo het eigen netwerk aanspreken. Bestaande mentoren kunnen bovendien verschillende keren een mentorschap opnemen.

➔ **ALLIES TIP:** De beste en gemakkelijkste manier om een goede mentor te vinden én te engageren is het vragen van een doorverwijzing aan bestaande mentoren.

### 7.3.1 BEDRIJFSPARTNERS

Voor de werving van mentoren gebruiken verschillende projecten bedrijven of in mindere mate (overheids)organisaties als wervingskanaal. We bekijken vooral bedrijven.

Een bedrijf kan worden aangesproken voor het gericht zoeken van een bepaald mentorprofiel. Zo vroegen we binnen Connect2work aan mentees om een lijst te bezorgen met bedrijven waarin ze interesse hadden. Deze werden gecontacteerd om een mentor voor hen te zoeken. Dit bleek een zeer tijdsintensieve aanpak die niet altijd resultaat opleverde. In kleine bedrijven kregen we gemakkelijker toegang omdat je sneller met het management in contact kan komen. Binnen grotere bedrijven is de toegang moeilijker omdat er verschillende tussenstappen worden genomen. Het duurt daardoor ook langer eer er een beslissing kan genomen worden over een engagement. Grotere bedrijven benaderen is dan ook weinig efficiënt i.f.v. één mentee.

Bedrijven kunnen daarnaast ook worden aangesproken voor de collectieve werving van mentoren. Dit kan op een eerder vrijblijvende manier bv. door een mail te sturen naar de werknemers met informatie over het project. Bedrijven kunnen echter ook meer engagement opnemen door het project actief te promoten, te integreren binnen het HR-beleid als ontwikkelingsmodule of door hun werknemers het mentorschap te laten opnemen tijdens de werkuren. Verschillende projecten gaan dan ook echte partnerschappen aan met bedrijven.

Het bouwen en onderhouden van bedrijfspartnerschappen, van het overtuigen tot het rapporteren van resultaten aan het bedrijf, vraagt echter heel wat tijd en dus middelen. Het Franse NQT, die voor twee derde gefinancierd wordt door bedrijven die hun medewerkers als mentor laten deelnemen, heeft bijvoorbeeld de ervaring dat je heel reactief moet zijn om bedrijfspartners tevreden te houden. Ze hebben daarom een speciale communicatiecel. The Mentoring Partnership gaat om dezelfde reden niet meer met elk bedrijf dat zich kandidaat stelt een partnerschap aan. Er wordt nagegaan of de potentiële aantallen en de profielen (bijvoorbeeld uit bepaalde sectoren/functies waarin veel mentees willen werken) van mentoren die een bedrijf kan aanleveren in verhouding staan tot het werk dat in het partnerschap kruipt. Waarom dan partnerschappen met bedrijven opzetten voor de werving van mentoren?

De voordelen van bedrijfspartners:

- toegang tot een grote pool van mentoren
- efficiëntere werving, omdat het bedrijf zelf het project promoot bij zijn werknemers
- meer visibiliteit, status en prestige voor het project
- mentoren die de mentoring mogelijk tijdens hun werkuren en in het bedrijf mogen opnemen. Dit kan de drempel voor deelname bij mentoren verlagen en heeft voordelen voor de mentee: kennismaking met collega's, de bedrijfscultuur, ...
- gemakkelijkere toegang tot verborgen vacatures

Om de werving via bedrijven op te zetten worden verschillende aanpakken gehanteerd. Een standaardmail sturen naar het bedrijf of de HR-dienst met de voorstelling van het project werkt niet. Cruciaal is de juiste contactpersoon te pakken krijgen, liefst op management-niveau.

➔ **NQT TIP:** Maak een mail steeds persoonlijk, gebruik de namen van de directie, en pas de tekst aan naar het discours binnen het bedrijf. Wordt er van maatschappelijk verantwoord ondernemen gesproken, van diversiteit op de werkvloer, van gelijke kansen? Gebruik ook steeds een kort filmpje met een getuigenis in de mail. Neem daarna telefonisch contact op, probeer een afspraak te maken en ga desnoods verschillende keren langs.

# Case NQT

---

We sommen verschillende argumenten op die NQT hanteren om bedrijven te overtuigen om mee te stappen in een mentoringproject.

## 1. Het interne, HR-management

Het project creëert een band tussen de werknemers die als mentor deelnemen. Ze praten over het project en dit over verschillende diensten van het bedrijf heen. Dit neemt sommige spanningen binnen het bedrijf weg.

Het is een middel om de competenties van de medewerkers te ontwikkelen, door de mentoring zelf en de uitwisselingsmomenten met andere mentoren. Een training wordt overigens niet voorzien binnen NQT. Bedrijven en mentoren staan hier weigerachtig tegenover omdat dit tijd kost. Wel zijn er verschillende tools beschikbaar op de website.

Het helpt in functie van retentie. Werknemers zijn trots op hun deelname en blijven langer bij het bedrijf.

## 2. Uitbouwen van een netwerk

NQT stelt zich voor als een netwerk van bedrijven dat zich achter gelijkheid van kansen schaart. Ze organiseren verschillende evenementen waaraan de bedrijven en mentoren kunnen deelnemen en die kansen bieden tot netwerking.

We sommen een aantal argumenten op die meerdere mentoringprojecten gebruiken:

- de ontwikkeling van coachingsvaardigheden en interculturele communicatie
- in een globale economie moeten werknemers interculturele competenties hebben
- netwerkmogelijkheden
- mentorschap als een module in de persoonlijke ontwikkelingsprogramma's van bedrijven
- mentorschap als ontstressende en motiverende activiteit voor werknemers die de cohesie binnen het bedrijf en hun loyaliteit ten opzichte van het bedrijf versterkt
- het versterken van de banden tussen werknemers binnen het bedrijf
- bijdragen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en het opnemen van sociale verantwoordelijkheid
- employer branding en externe beeldvorming over het bedrijf
- inzicht in de migrantengemeenschap als een mogelijk klantensegment voor het bedrijf
- een potentiële aanwervingspool van hooggeschoolden met talenkennis, ervaring in het buitenland, kennis van buitenlandse rechtssystemen en markten
- gratis inzicht in hoe de sector in een ander land werkt

#### *Getuigenissen van redenen waarom bedrijven deelnamen aan Connect2work*

**Connect2work mentor:** *“Vanuit mijn bedrijf bereiken we moeilijk de doelgroep HOA's om als werknemer aan de slag te gaan bij ons. We hebben hier al een traject rond opgezet maar zonder resultaat. Ik vind dit een interessant project om HOA's en hun noden te leren kennen.”*

**Connect2work mentor – zaakvoerder:** *“Ons bedrijf stapt mee in dit project omdat we op zoek zijn naar zeer specifieke profielen die we moeilijk vinden. Daarnaast hopen we op goede en nieuwe contacten, een netwerk uitbouwen.”*

**Connect2work mentor - zaakvoerder:** *“Wat mijn onderneming er kan uithalen is de mentees een kijkstage geven en ze naast andere werknemers van het bedrijf zetten. Dan zouden de werknemers ook de kans krijgen om uit hun cocon te komen en kennis te maken met iemand van een andere achtergrond. Het zou een persoonlijke verrijking zijn voor mijn werknemers.”*

Ten slotte nog twee mogelijke aanpakken om mentoren binnen het bedrijf te werven: die van het Brusselse MentorU en het Canadese The Mentoring Partnership.

## Case MentorU

---

De samenwerking met bedrijven werd in dit project meestal aangegaan door een ‘mécénat de compétence’ waarbij bedrijven de competenties van hun werknemers ter beschikking stellen van sociale organisaties en dit binnen de werkuren.

De werving gebeurde in vier stappen:

1. presentatie van het project aan het management en akkoord van het management
2. communicatie uitgaande van het bedrijf over het project en uitnodiging van geïnteresseerde werknemers voor een informatiesessie
3. informatiesessie met geïnteresseerde werknemers door MentorU in het bedrijf
4. sessie ter voorbereiding van mentorschap voor ingeschreven mentoren door MentorU in het bedrijf

## Case The Mentoring Partnership

---

Bij bedrijfspartners worden twee personen aangesteld binnen het bedrijf:

1. een coördinator, iemand die vergaderingen kan vastleggen, lokalen kan boeken, de mailing binnen het bedrijf kan verzorgen e.d.
2. een ‘employerchampion’, iemand die aanzien heeft binnen het bedrijf en op die manier werknemers kan overtuigen of aanzetten om zich op te geven als mentor

Er wordt eerst een informatiesessie gegeven van een half uur tijdens de middagpauze met de basisinformatie over het project en een filmpje met een succesverhaal of indien mogelijk een werknemer uit het bedrijf die al mentor is geweest en die over zijn ervaringen komt praten. Dit maakt het meteen zeer tastbaar. Er wordt een deadline gesteld voor de inschrijving.

De ingeschreven mentoren krijgen binnen het bedrijf een korte collectieve mentortraining of oriëntatiesessie door projectmedewerkers. Meteen aan het einde van de training worden hun mentees erbij gehaald en kunnen ze kennismaken. Verder worden er collectieve uitwisselingssessies voor de mentoren georganiseerd binnen het bedrijf.

## 8 *Screening en selectie*

---

### 8.1 METHODE EN INHOUD

- inhoud: deelnamecriteria, criteria voor de match, motivatie en verwachtingen
- methode: formulier, telefonisch of persoonlijk gesprek

In een screening of intake moeten die zaken aan bod komen die nodig zijn om te weten of de kandidaat in aanmerking komt voor deelname en om een match te kunnen maken. Wat de exacte inhoud is, hangt dus af van deelnamevoorwaarden en van wat in het mentoringproject meegenomen wordt in de matching. De beste methode van screening hangt dan weer af van de inhoud. Zijn dit enkel objectieve criteria en kenmerken (opleidingsniveau, jobdoelwit e.d.) dan kan de screening gebeuren o.b.v. een formulier. Worden ook zachte, subjectieve criteria en kenmerken meegenomen (bv. persoonlijkheid of Nederlandstalige spreekvaardigheid) dan is een gesprek geschikter.

In de meeste projecten gebeurt de screening van kandidaten op basis van een (online) formulier dat mentor en mentee invullen. Zo werkt het Finse Womento met elektronische formulieren: een eerste voor inschrijving en een tweede gedetailleerder formulier voor screening en selectie.

Dit wordt meestal aangevuld met een face to face intakegesprek. De extra meerwaarde van een persoonlijk gesprek is dat:

- er uitgebreider kan worden ingegaan op onderwerpen en er dus gedetailleerdere informatie kan worden verkregen bv. over noden, jobdoelwit, werkervaring
- dit een zicht geeft op de persoonlijkheid van de kandidaat (van belang indien dit wordt meegenomen in de matching)
- het toelaat een goede indruk van de motivatie en gedrevenheid van de kandidaat te krijgen
- verwachtingen van het project kunnen worden afgetoetst en bijgesteld

De laatste twee punten zijn volgens heel wat projecten van cruciaal belang om de mentoring te doen slagen, frustratie en uitval te vermijden. Het organiseren van een intakegesprek vraagt uiteraard meer tijd van zowel de kandidaten als van het mentoringproject. Bovendien moeten intakegesprekken mogelijk ook na de werkuren plaatsvinden, wat belastend kan zijn voor projectmedewerkers. Sommige projecten laten (een deel van) de screeningsgesprekken over aan projectpartners die instaan voor de werving en toeleiding. Een andere mogelijkheid is aan een informatiesessie een kort persoonlijk gesprek te koppelen met de kandidaten. Daarnaast kan de screening eventueel ook telefonisch gebeuren.

Voor de mentees zijn er verschillende projecten die een persoonlijk screeningsgesprek essentieel vinden. Het Franse NQT werkt momenteel met een telefonische screening maar zal in de toekomst enkel nog mentees aanvaarden die ze in persoon ontmoet hebben tijdens een informatiesessie. Dit omdat ze zo de motivatie beter kunnen inschatten en meteen kunnen bijsturen wanneer mentees niet met een professionele houding of outfit opdagen. Zo willen ze de mentoren een kwalitatieve match garanderen. Ook binnen Connect2work hebben we deze ervaring. Een mentee werd bv. geweigerd omwille van een zeer onverzorgd voorkomen en hygiënische redenen. We vinden het dus essentieel dat de coach of een toeleidingspartner (bv. VDAB-bemiddelaar of de OCMW-trajectbegeleider) de mentee



in persoon gezien en gesproken heeft. Verder is het handig om de CV van de mentee op te vragen voor de screening

Voor mentoren is een face to face gesprek vaak minder essentieel. Wanneer mentoren werkende professionals zijn, is er al een screening gebeurd door de werkgever. Heel wat projecten werken met een telefonische screening voor de mentor. The Mentoring Partnership vraagt mentoren om referentiepersonen op te geven waarbij wordt nagegaan of de persoon geschikt is als mentor. Andere projecten gebruiken een training (bv. Goal!, Job mentoring service, Duo for a job) om hen te screenen en te observeren. Dit betekent vaak een grotere investering dan een gesprek maar bij bepaalde kwetsbare menteedoelgroepen kan dit noodzakelijk zijn bv. minderjarigen of personen met een complexe problematiek.

➔ **GOAL! TIP:** door een gedetailleerd mentorprofiel en verwachtingen te communiceren vindt er meestal een goede zelfselectie plaats onder mentoren.

Om een eventuele afwijzing na de screening te vergemakkelijken zijn duidelijke deelnamecriteria en communicatie over de mogelijkheid dat men wordt afgewezen noodzakelijk. Wanneer een persoon wordt afgewezen kan deze worden doorverwezen naar een voorbereidend (bv. een cursus Nederlands of beroepsoriëntatie) of een geschikter aanbod. Daarnaast kunnen zij worden ingeschakeld voor alternatieve taken, bijvoorbeeld het geven van een workshop.

Binnen Connect2work kreeg de mentee een persoonlijk intakegesprek waarbij ook het CV werd gevraagd. Het CV is handig om nadien aan potentiële mentoren te bezorgen zodat zij kunnen inschatten of ze een goede match zijn. Nadien wordt het CV bovendien vaak gebruikt als vertrekpunt binnen de mentoringrelatie. Om efficiëntieredenen beslisten we na verloop van tijd enkel nog intakegesprekken te doen met mentees die eerst naar een infosessie over het project waren geweest. Sommige kandidaten bleken bijvoorbeeld te denken dat de mentor een job voor hen zou zoeken en wilden niet meer deelnemen eens ze te horen kregen dat dit niet de bedoeling was.

Voor mentoren probeerden we het intakeformulier zo beknopt mogelijk te houden en werd naar een CV of het LinkedIn profiel gevraagd. Zij kregen een telefonische screening. We hebben eveneens de ervaring dat er een goede zelfselectie gebeurde onder mentoren door een uitgebreide omschrijving van de kwaliteiten die we in een mentor zoeken te verspreiden.

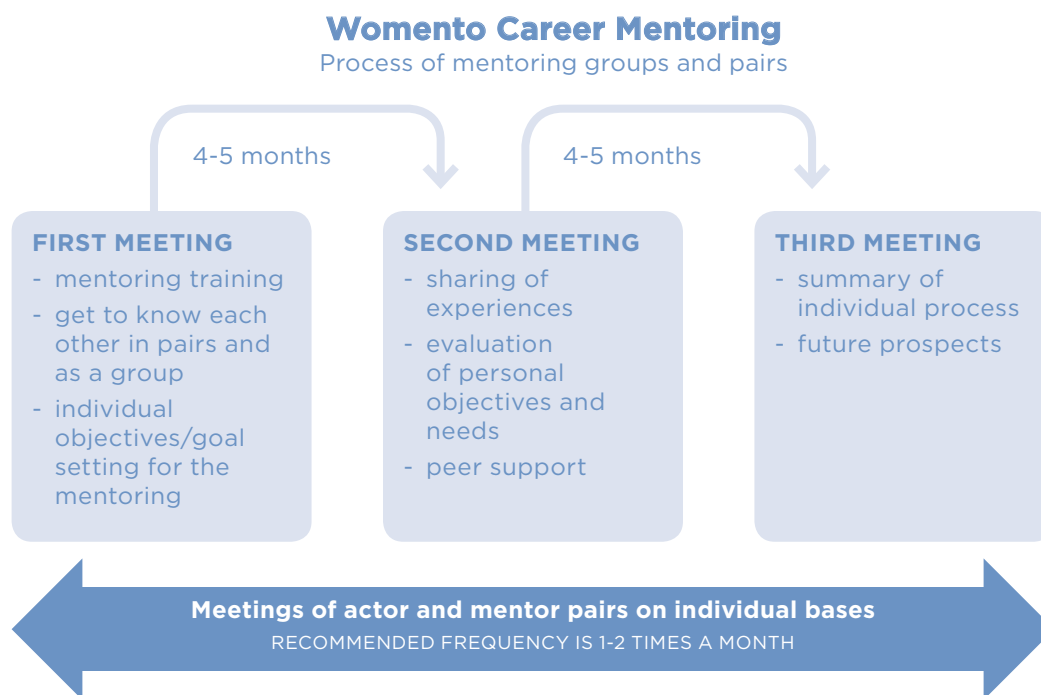
## 8.2 OPSTART

- opstart in groep
- continue opstart
- een combinatie van beide

De opstart van mentoringkoppels kan in groep of doorlopend. Dit heeft uiteraard organisatorische gevolgen voor de werving, de ondersteunende activiteiten en eventuele training.

Een opstart in groep maakt het organisatorisch gemakkelijker om trainingen en activiteiten als structurerende elementen op vaste tijdstippen in te brengen in de mentoringrelatie. Het Finse Womento werkt op deze manier. Een dergelijke structurering is echter geen noodzaak voor de relatie tussen mentor en mentee.

**Figuur 11: Womento mentoringproces**



*Bron Womento*

Een nadeel van een opstart in groep is dat de wachttijd tussen het inschrijven en de effectieve opstart hierdoor mogelijk groter wordt. Het is een minder flexibel aanbod dan een continue opstart. Om deze reden kozen we binnen Connect2work voor een continue opstart.

Een combinatie van opstart in groep en doorlopende opstart is ook mogelijk. The Mentoring Partnership in Canada werkt met een opstart in groep binnen bedrijven en een doorlopende opstart voor mentoren die zich individueel aanmelden via de website. Binnen het bedrijf starten mentor-mentee koppels tegelijkertijd op en krijgen ze gezamenlijk informatiesessies, trainingen en activiteiten die binnen het bedrijf worden georganiseerd. Mentoren kunnen zich op elk moment individueel aanmelden. Zij nemen deel aan informatiesessies, trainingen en activiteiten die op regelmatige tijdstippen bij partnerorganisaties worden georganiseerd.

### 8.3 WACHTTIJD

- **wachttijd beperken**
- **strategieën om kandidaten warm te houden**

Nadat kandidaten geselecteerd zijn, kan het een tijdje duren om een geschikte match te vinden. De wachttijd kan best zo kort mogelijk gehouden worden om de motivatie van kandidaten op peil te houden of om wat men geleerd heeft in een eventuele training vers in het geheugen te houden. Zo sluit het AMES Professional Mentor Program aan op een intensieve cursus voor migranten over werken en werk zoeken in Australië. Zij ervaren dat de beste resultaten met mentoring behaald worden als de wachttijd voor mentees na het afronden van hun cursus beperkt wordt tot maximaal een maand.

Het Canadese the Mentoring Partnership stelt dat de balans tussen de mentor en mentee pool een van de grootste uitdagingen is voor een mentoringproject. Voor sommige sectoren/functies hebben ze steeds meer mentoren dan mentees (bv. HR-profielen) en omgekeerd. Ze proberen frustraties over de wachttijd te voorkomen door een goede communicatie. Mentees en mentoren met deze bewuste profielen krijgen een inschatting van de wachttijd mee en een uitleg waarom deze er is.

Om mentoren en mentees binnen de wachttijd warm te houden voor het project kunnen verschillende strategieën worden toegepast:

- hen regelmatig op de hoogte houden van het project met een nieuwsbrief
- hen activiteiten aanbieden zodat ze zich betrokken voelen bij het project
- mentees die nog wachten op een mentor en uitgenodigd worden voor een sollicitatiegesprek eenmalig laten bijstaan bij hun voorbereiding door een mentor die al gematcht is met een andere mentee

Tot slot kan er aan groepsmentoring, één mentor met verschillende mentees, gedaan worden indien de wachtlijst erg lang is. Dit moet eerder gezien worden als een noodoplossing omdat net de één op één relatie en intensieve ondersteuning een belangrijke meerwaarde is van mentoring. Belangrijk is dat er een duidelijke strategie wordt gekozen in het geval er na een tijd geen gepaste mentor gevonden wordt.

Binnen Connect2work nodigden we wachtende mentees uit voor workshops en konden wachtende mentoren deelnemen aan uitwisselingsavonden. Voor nieuwe mentoren waren deze uitwisselingsessies met andere meer ervaren mentoren heel motiverend. Wanneer de wachttijd voor een mentee zeer lang dreigde te worden, stelden we in de plaats van een sector/functiespecifieke match een match voor met een mentor met een meer algemeen profiel bv. een HR- of recruitmentprofiel.

## 8.4 INFO EN/OF ORIËNTATIESESSIES

- **verwachtingen scherp stellen: projectkader, taken, activiteiten, moeilijkheden, doel/resultaten**
- **voorafgaand en/of na selectie**

Het is belangrijk mentor en mentee van bij de start een realistisch beeld te geven van mentoring. Om teleurstellingen en misverstanden te voorkomen moet er worden scherp gesteld wat men wel en niet kan verwachten van alle betrokken partijen (mentor, mentee, coach) en van het project (bv. activiteiten, wachttijden, resultaten op vlak van werk). Veel projecten hebben de ervaring dat foute verwachtingen de belangrijkste reden zijn voor afhaken.

Binnen Connect2work gaven zowel de mentoren als de mentees aan dat ze het zeer belangrijk vinden dat de andere persoon het kader van het project goed kent: hoeveel keer samen komen, de mogelijke activiteiten, de duur.

Het is best om de mogelijke inhoud van mentoring zo concreet mogelijk te maken voor mentoren en mentees. Dit kan door voorbeelden te geven van activiteiten die mentor en mentee samen ondernemen, een filmpje met het verhaal van een mentor-mentee koppel, een mentor en/of mentee laten vertellen over hun ervaringen, ... Hierbij mag het niet enkel gaan over de successen. Moeilijkere momenten of mentoringrelaties die niet (meteen) eindigden in het vinden van een job moeten ook aandacht krijgen.

Tot slot en misschien nog het allerbelangrijkste element: de verwachtingen over het doel en de resultaten van het mentoringproject. Er is geen garantie op werk aan het einde van het mentoringtraject. Het is ook niet de bedoeling dat de mentor werk zoekt voor de mentee. Verwachtingen hierover moeten getemperd worden om geen druk bij de mentoren te leggen. Dit kan mentoren immers afschrikken om deel te nemen.

Deze oriënterende elementen kunnen geïntegreerd worden in een informatiesessie bij de inschrijving, de screening of in een oriëntatiesessie of training voor geselecteerde mentees/mentoren.

➔ **TMP TIP:** Laat een mentor getuigen tijdens een info of oriëntatiesessie of laat minimaal een filmpje zien met een getuigenis.

## 8.5 VOORBEREIDING OP DE MENTORTAAK

- **training in groep van enkele uren tot anderhalve dag**
- **handboek, onlineopleiding, webinars**

Om de mentor voor te bereiden op zijn taak voorzien sommige projecten een training. We vonden groepstrainingen terug van enkele uren, een halve, hele, anderhalve of zelfs vier dagen. Deze opleidingen worden vaak interactief gemaakt: men bespreekt concrete cases of men laat mentoren rollenspelen doen. Het Nederlandse Goal! schakelt hiervoor zelfs een acteur in.

Niet elk project voorziet een training. Sommigen werken met een handboek voor mentoren, onlinetrainingen, webinars en online tools. Dit soort aanbod is vrijblijvender.

Een training kan zowel als een plus als een min worden gezien door mentoren en hun werkgevers. Ze kunnen hun competenties ontwikkelen maar een training vraagt natuurlijk ook tijd. Sommige mentoren willen hun kostbare tijd liever spenderen aan ontmoetingen met de mentee. Binnen Connect2work kozen we daarom voor een handleiding in combinatie met vrijblijvende uitwisselingssessies voor mentoren onderling.

Naast de boven vernoemde inhoud voor de info- of oriëntatiesessie kunnen volgende onderwerpen aan bod komen:

- de achtergrond en de context van de doelgroep
- het mentoringproces
- coachingsvaardigheden
- (interculturele) communicatievaardigheden
- de verschillende arbeidsmarkt- en integratie actoren en hun taken en bevoegdheden
- tools, strategieën en vaardigheden voor het solliciteren

Aandacht voor de achtergrond en de context van de doelgroep is belangrijk opdat mentoren begrip kunnen opbrengen voor de mentee en om frustraties te vermijden. Het Belgische MentorU heeft bijvoorbeeld de ervaring dat mentoren niet altijd begrijpen wat het is om werkloos te zijn of dat men niet goed kan inschatten wat de gevolgen zijn van werkloosheid op bijvoorbeeld het zelfvertrouwen.

## 9 *Matching*

---

### 9.1 CRITERIA

#### **Objectieve criteria:**

- sector of beroep
- geografisch – mobiliteit
- beschikbaarheid (bijvoorbeeld tijdens of na de werkuren)
- talenkennis

#### **Subjectieve criteria:**

- persoonlijke voorkeuren (bijvoorbeeld in verband met geslacht of leeftijd)
- specifieke noden
- hobbies en interesses
- persoonlijkheidseigenschappen

Over wat een succesvolle koppeling van mentoren en mentees bepaalt, is vanuit onderzoek weinig bekend (Uyterlinde et al., 2009). In sommige projecten worden enkel objectieve karakteristieken gebruikt om de match te maken zoals beroep, sector van tewerkstelling en regio waarbinnen mentor en mentee elkaar kunnen ontmoeten (TMP, NQT). In andere projecten worden deze aangevuld met subjectieve criteria zoals de match in karakter, persoonlijke voorkeuren (bv. i.v.m. geslacht of leeftijd), hobbies en interesses.

De meeste projecten sturen aan op een match die minimaal gebaseerd is op de sector of de functie waarin de mentee werk zoekt. Het voordeel hiervan is dat de mentor dan meer gespecialiseerde en sector- of functiespecifieke inzichten en netwerkmogelijkheden kan delen ten opzichte van een algemeen profiel zoals bv. een HR-professional. Mentees gaven binnen Connect2work dan ook aan dat de sector voor hen het belangrijkste criterium is voor de matching. Toch kan er enige ruimte voor nuance worden gelaten. Een goed voorbeeld is een mentee met een medisch profiel die gekoppeld werd aan een mentor die bij een selectiekantoor werkt als recruiter maar dit voor medische profielen. Hoewel de mentor zelf niet in de medische sector werkt, heeft hij er wel veel relevante kennis over én een netwerk binnen de sector. In de ervaring van het Canadese TMP geeft een match gebaseerd op beroep en sector de beste tewerkstellingsresultaten. Deze ervaring kan tellen want het project bestaat al tien jaar, realiseerde 10.000 matches en 75% van de mentees is aan het werk na 12 maanden.

De projecten waarbij ook subjectieve criteria in rekening worden genomen zijn meestal kleinschalig waardoor ze mentor en mentee goed kennen of projecten die zich niet enkel op mentoring naar werk richten. Rekening houden met het karakter van mentor en mentee is voor Het Nederlandse Goal! bijvoorbeeld een belangrijke succesfactor omdat er een 'klik' moet zijn. Dat 'een klik' tussen mentor en mentee de mentoringrelatie beter maakt wordt algemeen bevestigd maar of dit de resultaten ook beïnvloedt, is een andere zaak. Er is discussie of een matching op basis van subjectieve criteria zoals karaktereigenschappen altijd nodig is. De wenselijkheid hangt bv. af van de duur van de mentoring. Wanneer deze een jaar duurt kan de match in persoonlijkheid van groter belang zijn dan wanneer deze slechts enkele maanden duurt. Daarnaast hangt de wenselijkheid ook af van het doel van de mentoring. Verschillende projecten bevestigen dat dit belangrijker is wanneer het gaat over mentoring i.v.m. brede levensdoelen dan wanneer het gaat over mentoring richting

werk. Tot slot kan de ‘klik’ ook afgetoest worden door de mentor en mentee inspraak te geven in de match (zie verder). Dit is mogelijk een efficiëntere manier van werken dan zeer uitgebreide profielen van mentoren en mentees op te stellen met aandacht voor karakter, psychologische factoren enz.

Tot slot besteedt het Oostenrijkse Mentoring für MigrantInnen bij de match ook aandacht aan factoren die in het belang zijn voor het bedrijf van de mentor: ‘special attention is paid to occupational (e.g. sector, type of training) and regional factors (e.g. target markets of the company of the mentor, region of origin of the mentee) as well as language skills. The match is based on needs of the mentee and what the mentor can provide (e.g. network contacts). The objective is a mutual, success-promoting exchange.’

## 9.2 METHODE

- **automatische matching**
- **matching door projectmedewerkers**
- **matching door mentoren en mentees zelf**

Welke de beste matchingmethode is, hangt af van de gebruikte matchingscriteria en van de grootte van de pool van mentees en mentoren die gematcht moeten worden.

Projecten die subjectieve matchingcriteria van belang vinden, zullen matching door projectmedewerkers verkiezen boven automatische matching. De matching kan gebeuren in samenspraak met projectcoördinatoren, coaches, medewerkers van toeleidingspartners die screeningsgesprekken voeren, of de persoon die een training gaf aan de mentoren. Los van de vraag of dit nodig of wenselijk is, moet het praktisch mogelijk zijn. Projecten met een beperkt aantal deelnemers of waarin telkens kleine groepen starten kunnen voor de matching een ‘persoonlijke’ aanpak hanteren. Hoe grootschaliger het project, hoe moeilijker dit wordt. Bovendien kost de persoonlijke aanpak meer tijd.

Grootschalige projecten gebruiken vaak geautomatiseerde matchingprogramma’s of een database waarin men op zoek kan volgens bepaalde criteria (KVINFO, NQT, TMP, Programa Mentores para Imigrantes). Het matchen wordt echter nooit alleen aan een programma overgelaten. TMP heeft een automatisch matchingprogramma dat de match maakt op basis van het beroep (nationale beroepscode) en de sector (sector classificatiecodes). Mentoren en mentees kunnen twee beroepen en sectoren opgeven. Zij vertrouwen niet alleen op het programma: de coach consulteert steeds mentor en mentee over de geschiktheid van de door het programma voorgestelde match. Het Portugese Programa Mentores para Imigrantes gebruikt een database waarin de coach op zoek kan gaan naar een geschikte match voor een mentee door bepaalde zoekcriteria in te geven zoals het onderwerp waarvoor de mentee een mentor wil (werk, scholing, algemene integratie), de locatie enz. De coach beslist zelf op basis van welke criteria hij wil zoeken. Het systeem geeft dan een lijst van mentoren die voldoen aan de zoekcriteria. De coach kan vervolgens de uitgebreide profielen van de mentoren raadplegen en zoekt zo naar een geschikte match.

Tot slot kunnen mentor en mentee de match zelf maken. Dit kan bijvoorbeeld op een website waarop profielen van mentoren en mentees staan of met een app zoals de VDAB mentor-app. In het Time Together project uit het Verenigd Koninkrijk werd een evenement georganiseerd waar kandidaat mentoren en mentees elkaar konden ontmoeten. Mentees kregen vooraf van elke mentor een profielbeschrijving. Na het evenement konden ze aan het projectteam die mentoren doorgeven die hun voorkeur wegdroegen. Deze aanpak bleek in de praktijk

echter niet te werken omdat mentees het moeilijk vonden om de personen die ze ontmoeten te koppelen aan de korte profielen die ze ter voorbereiding kregen. Er was bovendien teleurstelling wanneer ze niet gematcht werden met de mentor van hun eerste keuze. Ook mentoren hadden graag een voorkeur kunnen opgeven voor een bepaalde mentee (Esterhuizen & Murphy, 2007).

Connect2work is (voorlopig nog) een kleinschalig project. De coach vertrekt vanuit het profiel van de kandidaatmentees om zeer gericht een mentor te zoeken. De match wordt in de eerste plaats gebaseerd op de sector of de functie. Indien er geen mentor wordt gevonden uit dezelfde sector wordt er een match gemaakt met een mentor met een generalistisch profiel.

### 9.3 INSPRAAK

#### **Inspraak van mentoren en/of mentees:**

- **door hen zelf de match te laten maken**
- **voor de eerste ontmoeting**
- **na de eerste ontmoeting**

In de meeste projecten krijgen de deelnemers inspraak in het matchingproces. We haalden eerder reeds de mogelijkheid aan om mentor en mentee de match zelf te laten maken.

De meeste projecten toetsen de match af voor de eerste ontmoeting op basis van een CV of een korte profielschets en na de eerste ontmoeting tussen mentor en mentee. In de verschillende projecten zijn het vaker de mentoren die voorafgaand aan de eerste ontmoeting inspraak krijgen of die hier uitgebreider de mogelijkheid toe krijgen. Zo bezorgen het Belgische Be.face en het Franse NQT de mentor de CV van de geselecteerde mentee terwijl de mentee enkel een korte profielschets van de mentor krijgt om de match af te toetsen. Ook binnen Connect2work hanteren we deze aanpak. Dit omdat het soms moeilijk is om voor het sectorale/beroeps criterium in te schatten of mentor en mentee een match zijn zonder doorgedreven kennis van de sector. De mentor is de best geplaatste persoon om dit in te schatten en krijgt daarom het volledige CV van de mentee toegestuurd. Het consulteren van de mentor voorafgaand aan de eerste ontmoeting lijkt ons om deze redenen een minimum.

Na de eerste ontmoeting kunnen mentor en mentee opnieuw inspraak krijgen in de match. Tijdens het ontmoetingsgesprek kunnen ze aanvoelen of er naast de match 'op papier' ook een match is op andere vlakken. Deze tweede mogelijkheid tot inspraak is belangrijk want uit onderzoek bij verschillende mentoringprojecten blijkt dat goede matches op papier niet werken als er geen wederzijdse affiniteit en vertrouwen is (Pawson, 2004). Er moet dus affiniteit, 'een klik' zijn en een basis van vertrouwen.

➔ **AMES TIP:** 'It is important to establish at the outset with both parties, that the match is appropriate professionally, as this gives the match a much greater chance of success. If the match is "generalist", or perhaps in the same sector, but not the same skill area, both parties must state that they think it will work for other reasons i.e. perhaps the mentor is well networked and can assist the mentee via contacts as well as general coaching and support'.



Binnen Connect2work krijgen mentor en mentee inspraak voor en na de eerste ontmoeting. De mentee krijgt vooraf een korte profielschets van de mentor en de mentor krijgt het uitgebreide CV van de mentee. Indien beide akkoord zijn, vindt er een eerste kennismakingsgesprek plaats. Nadien kunnen ze aan de coach bevestigen of ze verder gaan met de mentoringrelatie.

## 9.4 ONTMOETING

- **doel: eerste kennismaking en aftoetsing van de match en/of afspraken maken over de inhoud en taken binnen de mentoringrelatie**
- **tweegesprek / driegesprek / groepsevent**
- **ondersteuning en structuur: tools of coach**

Er zijn verschillende aanpakken terug te vinden voor de eerste ontmoeting tussen mentor en mentee. Deze variëren in doel, de aanwezigen en de mate van ondersteuning. De functie kan enkel een eerste kennismaking tussen mentor en mentee zijn en het aftoetsen van de match. Is het een match op professioneel vlak, sluiten de verwachtingen op elkaar aan, is er een wederzijdse klik? Aanvullend kunnen meteen al praktische afspraken gemaakt worden over:

- ontmoetingsmomenten en -plaatsen
- de manier waarop mentor en mentee contact willen houden (telefonisch, via mail, sms, ...)
- regels voor de mentoringrelatie (regelmatig contact onderhouden, open communiceren, verwittigen indien men een afspraak niet haalt)
- en afspraken over wat elk van beide partijen wil/kan doen binnen de mentoringrelatie

De meest ondersteunde vorm van de ontmoeting is een driegesprek tussen mentor, mentee en coach. De functie van de coach is het ondersteunen van de uitwisseling van belangrijke informatie (bv. expliciteren van wederzijdse verwachtingen), het structureren van het gesprek en morele steun. Dit laatste lijkt de belangrijkste functie aangezien de andere functies ook door bv. een gespreksleidraad kunnen worden ingevuld. De coach hoeft overigens niet altijd bij het volledige gesprek aanwezig te zijn. Binnen Connect2work hebben we de ervaring dat de belangrijkste functie van de coach morele steun en het geruststellen is. Om deze en kost efficiëntie redenen is de coach enkel bij het eerste gesprek aanwezig indien dit gewenst wordt door de mentor en/of mentee. Wanneer de mentee onzeker is over het kennismakingsgesprek kan de coach dit ook helpen voorbereiden.

Een tweegesprek tussen mentor en mentee kan ondersteund worden door tools die het gesprek helpen structureren bv. een gespreksleidraad of een document waarin engagementen en afspraken kunnen worden ingevuld. Een dergelijk instrument wordt binnen Connect2work gebruikt.<sup>3</sup>

Indien het mentoring project werkt met een opstart in groepen kan de ontmoeting geïntegreerd worden in het groepsgebeuren. Het Oostenrijkse Mentoring für MigrantInnen organiseren een openingsevent waar mentoren en mentees elkaar voor de eerste keer ontmoeten. De duo's krijgen er een taak die hen helpt om elkaar te leren kennen. Een voordeel van een dergelijke aanpak is dat er meteen gelegenheid is om andere mentoren en mentees te leren kennen.

.....  
<sup>3</sup> Zie bijlage: handleiding mentor, gespreksleidraad



# 10 *De mentoringrelatie*

---

## 10.1 DUUR EN CONTACTFREQUENTIE

- 1 uur tot 1 jaar
- opgelegde maximumduur en/of minimumduur
- opstart in groep met bepaalde duur gestructureerd door vaststaande activiteiten/opvolgingsmomenten/...
- duo's spreken zelf een duurtijd af

### Mentor- mentee ontmoetingen:

- wekelijks tot maandelijks / een bepaald aantal uren in een bepaalde periode
- Aangevuld met:
- korte tussentijdse contacten via mail, telefoon, sms, onlinetools
  - ontmoetingen in groep

De duur van de mentoringrelatie varieert binnen verschillende projecten van 1 uur tot 1 jaar. Mentoring van 1 uur vonden we bij het Canadese Interconnexion/Interconnection. Het is een 'Express Mentoring Meeting' als onderdeel van een breder traject. Het wordt opgevat als een consultancy meeting waarbij een mentor uit de door de mentee geprefereerde sector advies geeft en vragen beantwoordt. Nadien kan er via mail nog 'follow-up' zijn zoals het uitwisselen van contacten en het doorgeven van opportuniteiten.

Esterhuizen & Murphy (2007) evalueerden het Time Together Program en constateerden dat hoe langer de relatie duurde hoe meer resultaat er behaald werd. Toch suggereerden een aantal mentoren dat kortere gefocuste mentoringrelaties van bv. 3 maanden kunnen werken indien ze gericht zijn op het bereiken van specifieke doelen die snel te behalen zijn. Vanuit Connect2work willen we dit nuanceren. We willen niet opleggen dat het ultieme doel, nl. tewerkstelling op niveau, behaald wordt binnen de duur van de mentoring. De mentee wordt enkel ondersteund om dit ultieme doel te bereiken.

Indien er met opstart in groepen wordt gewerkt staat de duur van de relatie vast en worden vaak structurerende activiteiten op vaste tijdstippen georganiseerd. Het andere uiterste van het spectrum is de duurtijd volledig over laten aan de mentor en mentee. In het Portugese Programa Mentores para Imigrantes beslissen mentor en mentee bij het begin van hun mentoringrelatie zelf over de duur die zij vooropstellen, maar binnen een richtkader van 3 maand tot 1 jaar. In dit project kunnen de mentees zelf specifieke doelen vooropstellen die kunnen gaan van hulp bij het zoeken van een school voor de kinderen tot het vinden van werk, waardoor het bepalen van een algemeen geldende opgelegde duur moeilijk is.

Er kan gewerkt worden met een door het project opgelegde minimumduur. Soms wordt ook een maximumduur opgelegd voor de door het project begeleide/ondersteunde mentoring. Na deze periode kunnen duo's los van het project nog contact houden indien ze dit wensen.

In andere projecten wordt gewerkt in blokken van een bepaald aantal maanden. Aan het einde van elk blok wordt bekeken of men verder gaat voor een volgende periode. Dit biedt de gelegenheid om te evalueren hoe het proces verlopen is, of de vooropgestelde doelen behaald zijn en om nieuwe doelen op te stellen.

Mentoringprojecten leggen naast een duurtijd meestal een minimum aantal ontmoetingen op. De ontmoetingsfrequentie varieert van wekelijks, tweewekelijks tot maandelijks. Soms wordt een aantal uren binnen een bepaalde periode opgelegd. Bijvoorbeeld 24 uur in 4 maanden in het Canadese The Mentoring Partnership, 90 minuten elke 4 tot 6 weken in het Mentoring scheme for Refugee Doctors uit het Verenigd Koninkrijk en minimaal 5 uur per maand in het Ierse ICI Mentoring Programme. Binnen Connect2work hebben we de ervaring dat een ontmoeting meestal ongeveer anderhalf uur duurt.

Volgens het AMES Professional Mentor Program zijn de face-to-face ontmoetingen cruciaal voor een goede mentoringrelatie, en moeten mentor en mentee elkaar daarom minimaal aan het begin van de relatie regelmatig in persoon ontmoeten. Vanuit Connect2work treden we dit bij.

De ontmoetingen worden meestal aangevuld met tussentijdse contacten via mail, telefoon, sms en skype. Deze gaan dan vaak over specifieke gerichte vragen. Ze kunnen ook van meer informele aard zijn. Een mentor uit het Connect2work project stuurde bv. elke week een mailtje met een leuk artikel dat ze die week gelezen had.

Daarnaast worden de één op één ontmoetingen soms aangevuld met ontmoetingen in groep. Het Finse Womento voorziet tijdens de relatie die 8 tot 12 maanden duurt drie momenten waarop alle duo's in groep samenkomen.

Binnen Connect2work hebben we de ervaring dat mentoren het goed vinden dat er met blokken van een aantal ontmoetingen wordt gewerkt. Dit geeft hen de gelegenheid om voor zichzelf te evalueren of ze nog een meerwaarde kunnen zijn voor de mentee en maakt het gemakkelijker om de relatie eventueel af te ronden. Bij de start van het project kozen we voor een vaststaande periode van 3 maanden met daarbinnen 6 ontmoetingen. In de praktijk bleek dit niet realistisch te zijn. Sommige mentoren hadden een te drukke agenda om 2 keer per maand af te spreken of vonden dit niet nodig voor een goed verloop van de mentoring. Sommige koppels spraken bijvoorbeeld één keer per maand af gedurende zes maanden en hielden tussentijds intensief contact via mail of sms. Vanuit deze vaststelling en onze overtuiging dat het niet de duur maar wel het aantal ontmoetingen is die er toe doen, kozen we voor een minimumduur van 3 maanden en 6 ontmoetingen.

Tenslotte bleken de Connect2work mentoren het belangrijk te vinden dat de mentee het initiatief neemt om ontmoetingen vast te leggen of om tussentijds contact op te nemen en vragen te stellen. Sommige mentees durfden dit niet goed omdat ze dachten dat ze de mentor dan zouden storen. Het tegendeel blijkt waar: mentoren vinden dat dit net getuigt van motivatie en inzet en vinden het storend als mentees dit niet doen.

➔ **CONNECT2WORK TIP:** Benadruk bij mentees dat zij het initiatief moeten nemen om ontmoetingen vast te leggen met de mentor en om tussentijds contact te houden. Mentoren vinden dit belangrijk.

## 10.2 ONTMOETINGSPLAATS

- **informele plaatsen: café, bibliotheek, thuis, ...**
- **formele plaatsen: de werkplek van de mentor, een ontmoetingsruimte voorzien door het mentoringproject, het kantoor van de publieke arbeidsbemiddelaar, ...**

Informele ontmoetingsplaatsen zijn cafés, bibliotheken, bij de mentor of mentee thuis, ... Sommige projecten dringen er op aan dat de ontmoetingen doorgaan op een openbare plaats. Of het passend is om een ontmoeting thuis te houden, kunnen mentor en mentee zelf bepalen. Het Portugese project Programa Mentores para Imigrantes benoemt de openbare ontmoetingsplaatsen als een 'neutrale plaats'. Deze neutraliteit zien zij als een voordeel ten opzichte van de formele ontmoetingsplaatsen. MentorU stelt daarentegen dat deelnemers zich mogelijk oncomfortabel voelen bv. in een duurder restaurant of een bar waar alcohol wordt gedronken. In de ervaring van Connect2work is de bibliotheek een zeer geschikte plaats.

Formele plaatsen zijn de werkplek van de mentor, een ontmoetingsruimte voorzien door het mentoringproject of het kantoor van de publieke arbeidsbemiddelaar. Opgelet, bij zelfstandigen is de werkplek soms in hun eigen woning. Deze formele plaatsen houden meestal in dat ontmoetingen binnen de werkuren moeten plaatsvinden. Of dit mogelijk is, hangt af van de profielen van mentoren en mentees.

➔ **CONNECT2WORK TIP:** De werkplek van de mentor als ontmoetingsplaats heeft als voordeel dat de mentee kan proeven van de bedrijfswereld en zijn codes zodat de drempel (bij sollicitaties) minder klein is.

Duo's die elkaar niet kunnen ontmoeten op de werkplek of binnen de kantoor spreken vaak moeilijker en minder frequent af. Laat de coach dan mee zoeken naar een geschikte locatie.

Binnen het Nederlandse Emplooi gebeurden de ontmoetingen binnen de kantoren van de publieke arbeidsorganisatie ev. gecombineerd met informele plaatsen. Een voordeel hiervan is dat mentoren gemakkelijk gebruik kunnen maken van de tools van deze organisaties (bv. een assessment tool) of raad kunnen vragen aan consultants van deze organisatie. Een nadeel van ontmoetingen in de kantoren van een organisatie die instaat of gevolgen heeft voor een uitkering, is dat dit ervoor kan zorgen dat de mentee minder vrij spreekt over het verloop van zijn jobzoektocht en zijn wensen.

## 10.3 INHOUD

Waarover gaat het tijdens de mentoring en hoe pakken mentor en mentee dit aan? De inhoud hangt vooral af van de noden van de mentee, de expertise van de mentor en waar ze beiden hun grenzen stellen. Sommige mentoren vinden het oké om het ook diepgaander te hebben over meer persoonlijke thema's zoals bv. problemen in de familiale situatie van de mentee. Anderen trekken daar de lijn. De aanpak en activiteiten hangt af van hoe mentor en mentee zelf graag tewerk gaan: zeer gestructureerd bv. op basis van een actieplan of eerder informeel en spontaan. We kunnen dus besluiten dat het niet aan te bevelen valt om bepaalde thema's of werkwijzen op te leggen. Wel is het goed om suggesties mee te geven. Dit stelt de duo's gerust en geeft hen inspiratie.

Binnen Connect2work hebben we daarom een handleiding ontwikkelt voor mentoren en mentees op basis van de activiteiten die zij in de praktijk bleken te ondernemen. Deze zijn te vinden

in de bijlagen.<sup>4</sup> In deze paragraaf bespreken we enkel nog kort welke globale inhoudelijke categorieën er onderscheiden kunnen worden en geven we enkele aandachtspunten mee.

### 10.3.1 ONDERSTEUNEN BIJ HET WERKZOEKPROCES

De mentoring begint meestal bij het opstellen van een goed CV en daaraan gekoppeld het onderzoeken van het jobdoelwit. Eén van de deelnamecriteria is een afgebakend jobdoelwit. In de praktijk gaan mentor en mentee dit vaak verder verfijnen, verbreden of wordt het zelfs volledig aangepast. We geven enkele voorbeelden uit Connect2work.

**Connect2work mentee:** *“Hier heb je architecten, ingenieurs, planners enz. in mijn thuisland is dit één persoon. Mijn mentor gaf meer info bij de verschillende specialisaties en hielp me denken welke richting ik uit wilde.”*

**Connect2work case:** De mentee had een doctoraat en verschillende jaren werkervaring in het wetenschappelijk onderzoek. Ze wilde hier aan de slag als onderzoeker in de academische wereld. Haar mentor, een professor uit hetzelfde vakgebied, overtuigde haar echter om haar jobdoelwit te verruimen naar een (onderzoeks)functies binnen de industrie. In België is het in zijn ervaring niet zo eenvoudig is om binnen te raken in de academische wereld en ervaring in de industrie er bovendien geapprecieerd wordt. Het oorspronkelijke jobdoelwit werd dus verruimd en meer op de lange termijn geplaatst.

**Connect2work mentor:** *“Mijn mentee wou een administratieve job doen. Maar ze kan veel meer dan dat. We zijn haar sterktes gaan verkennen.”*

Verder gaat het over: informatie over de sector in het algemeen, informatie rond werken in de sector en bedrijfscultuur (bv. gepaste kledij), ondersteunen bij het opstellen van een goed CV en een goede sollicitatiebrief aangepast aan de normen van de sector/vakdomein, tips en informatie rond solliciteren in de sector, voorbereiden op een sollicitatiegesprek, assessments en testen aanreiken of inoefenen. Daarnaast kan de mentor helpen inschatten welke competenties (talige en vaktechnische) nog moeten worden bijgeschaafd en hoe de mentee dit het beste kan doen.

**Connect2work mentee:** *“In mijn land was mijn job design en advertenties. Dat is cultuurgevoelig en de cultuur hier is heel anders dan in mijn thuisland. Samen met mijn mentor heb ik websites bekeken, lettertypes enz.”*

**Connect2work mentee:** *“In het begin praatten we over mijn CV, we hebben samen mijn CV verbeterd. Later startte hij om mijn sterke punten en leerpunten te achterhalen en zocht hij mee naar manieren om mij te versterken. We hebben proefsollicitatiegesprekken gedaan en gesprekken voorbereid. Het waren vaak kleine, maar belangrijke details. Op basis van zijn advies ben ik nu bezig met een boekhoudopleiding. Hij helpt mij om de informatie uit de cursus te bevatten. Hij heeft mij bv. een boek aangeraden rond personenbelasting.”*

.....  
<sup>4</sup> Zie bijlagen: handleiding mentor, handleiding mentee

### 10.3.2 ONDERSTEUNEN BIJ HET UITBOUWEN VAN EEN NETWERK

Aan het begin van het Connect2workproject hadden we als deelnamecriterium voor mentoren 'netwerk open stellen' meegenomen. Dit stootte op heel wat weerstand bij mentoren. Ze willen een netwerk dat ze zelf moeizaam hebben opgebouwd niet zomaar delen. Bovendien kennen ze aan het begin van het mentoringtraject de kwaliteiten van de mentee nog niet en is er nog te weinig vertrouwen. Daarom spreken we in al onze communicatie met mentoren nu over 'het ondersteunen van de mentee bij het uitbouwen van een netwerk'. Ook in andere projecten (bv. het Franse NQT) heeft men deze ervaring. Het is dus belangrijk om niet te verwachten dat het netwerk van de mentee meteen zal uitgebreid worden. De mentee moet dit bovendien zelf doen. De mentor kan wel opportuniteiten aanreiken: bv. interessante bedrijven noemen, de mentee meenemen naar een event, de mentee voorstellen aan collega's. De mentor ondersteunt hier ook vaak in door bv. samen een LinkedIn profiel op te stellen of te verbeteren.

De mentor geeft zijn netwerk niet altijd door maar hij schakelt het wel in. Mentoren schakelen bv. vaak hun (HR)collega's in om de CV van de mentee of de motivatiebrief na te kijken. Mentoren sturen de CV soms door naar recruiters waar het bedrijf mee samenwerkt. Mentoren bezorgden het CV aan bedrijven die mogelijk geïnteresseerd zouden kunnen zijn.

*Connect2work mentee: "Ik heb zelf niet zo veel mensen leren kennen via mijn mentor, maar mensen kennen mij via mijn mentor. Mijn mentor heeft advies gevraagd aan haar HR manager. Ze heeft me ook meegenomen naar een congres. Mijn mentor was daar een goed voorbeeld, ze was vlot in contacten leggen. Ik heb hiervan geleerd en die dit nu ook."*

Tot slot mogen we niet vergeten dat de mentor zelf ook al een zeer waardevolle uitbreiding is van het netwerk van de mentee. Bij heel wat mentees is het de eerste persoon die ze spreken uit de door hen geambieerde sector. Verder mochten sommige mentees hun mentor opnemen als referentie in hun CV.

*Connect2work mentee: "In mijn sector is geen netwerk hebben in Vlaanderen een probleem. Mentorschap is een extra stap om een netwerk uit te bouwen. Op PR niveau is dit goed want de naam van mijn mentor is bekend in de sector."*

### 10.3.3 WERKEN AAN HET ZELFVERTROUWEN

Tot slot is een belangrijke functie van de mentor de mentee motiveren en het zelfvertrouwen opkrikken. Mentoren helpen de mentees zijn troeven en sterktes te zoeken en benoemen, bevestigen de mentee in zijn competenties en ondersteunen bij negatieve reacties op sollicitaties. Een verbeterd zelfvertrouwen is iets dat bijna elke mentee aangeeft als resultaat van de mentoring.

*Connect2work mentee: "Toen ik hier aankwam verdween mijn zelfvertrouwen. Een andere taal enzo is moeilijk. Ik had geen idee over labowerk hier, ik dacht geen job te kunnen vinden. Mijn mentor heeft mij verzekerd dat mijn diploma geschikt is en dat werk realistisch is. Mijn zelfvertrouwen is gegroeid. Ik voel me nu beter, ik ben heel gemotiveerd. Ik ben niet meer bang."*

### 10.4 AANVULLENDE ACTIVITEITEN

**Activiteiten gericht op:**

- uitwisseling en ondersteuning in groep
- netwerking
- training en ontwikkeling
- sociale aspecten.

**Verplicht/optioneel**

**Formeel/informeel**

**Voor gescheiden/ gemengde groepen van mentoren en mentees**

Vanuit het mentoringproject kunnen er activiteiten worden georganiseerd aanvullend bij de mentoring zoals workshops rond LinkedIn, speedmeets met werkgevers, netwerkvondens. The Mentoring Partnership noemt deze 'added value activities', maar waarschuwt meteen dat dit niet de core business is van een mentoringproject. Belangrijk is na te gaan of ze wel een added value zijn, waar de noden van mentoren en mentees precies liggen. Over welke onderwerpen hebben ze extra ondersteuning nodig? Is er vraag naar informele eerder ontspannende ontmoetingsmomenten? Verkiest men aparte activiteiten voor mentoren en mentees of is er ook vraag naar gemengde activiteiten? Binnen Connect2work stelden we vast dat het echt nodig is om dit na te gaan en niet uit te gaan van eigen veronderstellingen. Aan het begin van het project dachten we bv. dat een mentortraining nodig zou zijn. Dit bleek niet het geval. Mentoren wilden hun tijd vooral spenderen aan ontmoetingen met de mentee en heel wat mentoren hadden al ervaring met coaching binnen hun job. Daarnaast stelden we vast dat mentees geen nood hebben aan onderlinge uitwisselingsmomenten en mentoren net wel. Mentees verkozen eerder ondersteunde workshops en trainingen rond sollicitatiethema's terwijl hier geen vraag naar was bij mentoren.

We kunnen vier doeleinden voor de activiteiten onderscheiden: uitwisseling en ondersteuning in groep, netwerking, training en ontwikkeling en sociale aspecten. Deze doeleinden kunnen binnen één activiteit gecombineerd worden. Na een training kan een netwerkmoment ingelast worden.

Activiteiten gericht op training en ontwikkeling zijn bv. een mentoring- of coachingstraining, een workshop over solliciteren, een debatavond met een expert over een bepaald thema (bv. diversiteit op de werkvloer), ... Deze kunnen ook online voorzien worden. Zo geeft TMP bijvoorbeeld webinars.

Activiteiten gericht op uitwisseling en ondersteuning in groep zijn bv. een intervisiemoment voor mentoren, een peer-to-peer uitwisselingsavond, ... Volgens heel wat projecten zijn dit soort activiteiten zeer belangrijk. om de motivatie te behouden en afhaakgedrag te voorkomen, vooral voor mentoren. Binnen Connect2work zien we uitwisselingsmomenten voor mentoren als een essentieel onderdeel van de dienstverlening. Mentoren geven zelf aan dat ze hier nood aan hebben en heel veel uit leren. We beschrijven dit dan ook meer uitgebreid in het hoofdstuk ondersteuning en opvolging. Verder hebben we binnen Connect2work en binnen een project rond loopbaanbegeleiding voor HOA (van de8 en Werk met Zin) hebben we de ervaring dat een uitwisselingssessie voor mentees onderling ontmoedigend kan werken. Mentees gaan hun ervaringen en vooral de (tewerkstellings)resultaten vergelijken. De vergelijking van tewerkstellingsresultaten is echter niet zo simpel te maken, de ene sector is de andere niet.

Naast de activiteiten kunnen ook online fora of een LinkedIn community gecreëerd worden om uit te wisselen. De meeste mentoringprojecten hebben echter de ervaring dat dergelijke online communities niet werken. Mentoren en mentees posten niet gemakkelijk iets of de fora blijven niet lang actief.

Activiteiten gericht op het sociale zijn bv. een mentoring café, after work parties, culturele uitstappen, theater workshops, een blog team. Deze worden door sommige projecten gebruikt om een groepsgevoel te creëren. In de ervaring van het Nederlandse Goal! willen mentoren zich graag opgenomen voelen in een groep van gelijkgestemde vrijwilligers. Dit kan ook via een uitwisselingsmoment voor mentoren. Door andere projecten wordt het als een extra middel voor de maatschappelijke integratie van mentees gebruikt. Het Oostenrijkse Mentoring für MigrantInnen en het Nederlandse Emplooi organiseren ook bedankingsevents voor mentoren bv. een interculturele activiteit (bv. concert) met diner.

De activiteiten kunnen verplicht optioneel worden aangeboden. Wanneer activiteiten verplicht worden, kan dit mentoren en mentees weerhouden om deel te nemen aan het project. Bovendien kan het ook bedrijven afschrikken die hun werknemers als mentor laten fungeren binnen de werkuren. Verplichte activiteiten vragen immers meer tijd van de mentor en de mentee.

De activiteiten kunnen eerder formeel of informeel worden opgevat. Een uitwisselingssessie kan bv. heel informeel worden opgevat als 'mentoring café' waarbij een drankje wordt voorzien en mentoren vrij met elkaar kunnen praten en uitwisselen. Een meer formele vorm is een echte intervisie met eventueel een externe expert.

De activiteiten kunnen georganiseerd worden voor gescheiden of gemengde groepen van mentoren en mentees. Deze keuze hangt af van de onderwerpen die aan bod komen of de bijkomende doelstellingen zoals netwerking of een groepsgevoel creëren.

De activiteiten kunnen georganiseerd of ondersteund worden door betrokken bedrijven, kandidaatmentoren die wachtend zijn op een mentee, personen die minder geschikt zijn als mentor of die geen tijd hebben voor het opnemen van een volwaardig mentorschap. In het Connect2work project gaf een mentor bv. een sessie over personal branding aan een groep mentees. NQT organiseert 'after work parties' voor mentees en mentoren. Daarbij zijn telkens professionals aanwezig die geen tijd hebben om een volledig mentorschap op zich te nemen maar zo toch iets kunnen betekenen voor mentees.

➔ **CONNECT2WORK TIP:** Bedrijven en mentoren hebben vaak heel wat kennis in huis om added value activities te organiseren voor de mentees.



## 10.5 GELIJKWAARDIGHEID

Volgens het Finse Womento is een gelijkwaardige mentor-mentee relatie een succesvoorwaarde voor een mentoringrelatie. Om deze gelijkwaardigheid te realiseren benaderen ze zowel de mentor als de mentee als experts in hun vakgebied. Daarnaast benadrukken ze dat de mentor kennis van de Finse arbeidsmarkt inbrengt terwijl de mentee kennis van een andere (werk)cultuur inbrengt. Vanuit dit oogpunt winnen beide partijen bij de relatie. Dit blijkt ook uit getuigenissen van deelnemers aan het Portugese Programa Mentores para Imigrantes: ‘the participation in the project is a learning experience for both mentors and mentees. People meet in a win-win relationship based in respect, sharing, work and mutual engagement’.

Ook binnen Connect2work zien we dat mentoren er heel wat uit halen.

### Connect2work mentoren:

*“Je denkt dat je in een multiculturele maatschappij leeft, je leeft er wel in maar je hebt eigenlijk geen contacten met mensen van buitenlandse origine. Mentorschap was een persoonlijke verrijking. Vooral uit de persoonlijke verhalen van de mentees heb ik veel gehaald.”*

*“Het begeleiden van mensen is wat ik in mijn job doe. Maar anderstaligen zijn wel een speciale doelgroep waarmee je nog meer voldoening krijgt wanneer je hen helpt. Dus ik doe dat graag.”*

*“Ik haalde zelf veel voldoening uit de gesprekken, ik kreeg er energie van. Je ziet vooruitgang, resultaat, dat geeft een aangenaam gevoel.”*

*“Je kan eens wat terug doen, je kan je netwerk inzetten voor iets dankbaars”*

Het idee van de mentoringrelatie als win-win relatie ondersteunen we, maar het streven naar gelijkwaardigheid hebben we doorheen het Connect2workproject losgelaten. De relatie is per definitie niet gelijkwaardig doordat de mentor meer expertise heeft over het werken en werk vinden in een bepaalde sector op de Belgische arbeidsmarkt. De mentoringrelatie is er net op gericht om deze expertise over te dragen naar de mentee. We zien het eerder als een uitwisselingsrelatie op basis van respect voor elkaars expertise en ervaringen die een win kan opleveren voor beide partijen. Dit impliceert dat de mentor een coachende houding aanneemt: dat hij zijn expertise deelt maar deze niet oplegt aan de mentee, dat hij de mentee ondersteunt om een eigen weg naar werk op niveau uit te stippelen.



# 11 *Ondersteuning en opvolging*

---

## 11.1 OPVOLGING EN ONDERSTEUNING DOOR DE COACH

De kerntaak van een coach is de ondersteuning en opvolging van de mentoringrelatie. De invulling van deze taak verschilt van project tot project en kan op een spectrum geplaatst worden van meer nabij tot meer afstand.

**Figuur 12: Opvolging en ondersteuning door de coach**



De meeste projecten bevinden zich eerder aan de linkerkant van het spectrum. Volgens het Franse Proximité is het een succesvoorwaarde dat de coach de mentor en mentee goed kent door een ‘accompagnement assez proche’, een nabije opvolging. Het Nederlandse Goal! vindt dit belangrijk omdat de coach de relatie zo op tijd kan bijsturen of opnieuw op de rails kan zetten. Een nabije opvolging zorgt ervoor dat men de coach makkelijker aanspreekt in geval van problemen en voorkomt afhaken. Esterhuizen & Murphy (2007) evalueerden het Time Together Program uit het Verenigd Koninkrijk en concluderen dat proactief contact door de coach belangrijk is omdat deelnemers niet gemakkelijk zelf contact opnemen in geval van moeilijkheden. Het is volgens hen essentieel om na de eerste of tweede ontmoeting na te gaan of de match goed zit, of ze goed op weg zijn en om problemen op te lossen. Nadien vinden ze regelmatig contact cruciaal om het zelfvertrouwen en de motivatie van beide partijen op peil te houden en om problemen op te lossen.

De nabije opvolging kan gerealiseerd worden door formele en informele contactmomenten met de coach. Formele contactmomenten zijn bv. telefonische opvolgingsgesprekken waarbij de coach de mentor en mentee op regelmatige basis (bv. maandelijks) contacteert om te vragen hoe de relatie verloopt, of er moeilijkheden of vragen zijn. Informele contactmomenten zijn er bv. op activiteiten zoals een workshop waar de coach mentor en mentee aanspreekt om te informeren naar de relatie.

We vinden ook projecten terug waar de opvolging meer vanop afstand gebeurt: via (automatisch gegenereerde) mails of opvolgingsformulieren. De coach zal dan eerder reactief tewerk gaan, indien men problemen rapporteert zal de coach persoonlijk contact opnemen. Deze werkwijze wordt vaak gehanteerd bij projecten op grotere schaal. Zo gebruikt het Deense KVINFO een email systeem geïntegreerd in een database om te communiceren met mentoren en mentees, om de mentoringrelatie op te volgen en feedback te registreren. Mentoren en mentees krijgen elke drie maanden een vragenlijst toegestuurd met vragen

over hoe vaak ze elkaar ontmoeten, hoe ze tussen de ontmoetingen in contact blijven, wat goed werkt, wat moeilijk loopt en of de door het paar vooropgestelde doelen van de mentoring bereikt worden. Indien er problemen gerapporteerd worden kan de coach contact opnemen.

In het Portugese Programa de Mentores para Imigrantes gebruikt men een IT applicatie met een persoonlijke webpagina voor mentoren en mentees, waarin de mentoren na elke meeting moeten rapporteren over hun ontmoeting met de mentee. Indien mentoren dit niet invullen, volgt de coach meteen op. Mentoren blijken de rapportage meestal te vergeten of geven aan het hiervoor te druk te hebben. In het Brusselse MentorU moesten zowel de mentoren als de mentees een rapportageformulier op de website invullen na elke ontmoeting. Indien mentoren of mentees specifieke vragen hadden was het de bedoeling dat ze zelf via mail of telefoon contact opnamen met de coach. Ook hier bleek deze aanpak niet te werken. De formulieren werden vaak niet ingevuld en de mentees hadden het gevoel dat de mentoring enkel een bilaterale relatie inhield met hun mentor zonder ruggeleuning van een coach of project. Ze contacteerden de coach dan ook niet met vragen of problemen.

We kunnen concluderen dat het toch belangrijk is dat er proactief en regelmatig wordt opgevolgd en dat er momenten moeten zijn waarbij de opvolging persoonlijk door de coach gebeurt. In functie van kost-efficiëntie kan er een evenwicht gezocht worden tussen persoonlijk contact en contact via mail of online. TMP stelt zich hiervoor de vraag wat zijn cruciale momenten van interactie? Waar in de waardeketen is het belangrijk om persoonlijke contact te hebben met de coach? In hun ervaring is dit bij de oriëntatie of voorstelling van het project en bij de matching. Daar hebben mentoren en mentees vragen. De coaches geven oriëntatiesessies en na de match en eerste ontmoeting wordt er een gezamenlijk telefoongesprek met coach, mentor en mentee gehouden. Verder gebeurt de opvolging maandelijks via mail.

Binnen Connect2work belt de coach de mentor en de mentee na één maand op voor een tussentijdse evaluatie: om te horen hoe de relatie verloopt, of er problemen zijn en of er extra ondersteuning gegeven kan worden. Daarnaast is er een formulier waarin na elke ontmoeting gerapporteerd moet worden. Hiervoor wordt de verantwoordelijkheid bij de mentees gelegd. Ze moeten het rapportageformulier na elke ontmoeting rechtstreeks aan de coach mailen. Deze aanpak werkt. Bovendien bleken de mentoren het geruststellend te vinden dat de mentees regelmatig feedback bezorgen aan de coach en dat deze de relatie zo mee opvolgt. De coach heeft daarnaast ook informeel contact met zowel de mentees als de mentoren op workshops en uitwisselingsavonden.

## 11.2 UITWISSELINGSSESSIES VOOR MENTOREN

Uitwisselings- en ondersteuningsmomenten in groep, 'peer-to-peer support', zijn volgens heel wat projecten zeer belangrijk om de motivatie te behouden en afhaakgedrag te voorkomen. Binnen Connect2work zien we dit als een essentieel onderdeel van de dienstverlening aan mentoren.

*Connect2work mentor: "Het uitwisselingsevenement met mentoren was heel interessant en nuttig en geeft inspiratie. Het feit dat je in contact komt met mensen uit andere sectoren en ervaringen uitwisselen geeft een beter zicht over onze rol als mentor. Zulke evenementen zijn altijd nodig en welkom."*

Mentoren kunnen er reflecteren over hun rol als mentor, best practices delen, samen nadenken over het oplossen van problemen en hiervoor gebruik maken van elkaars netwerk. Zo krijgen ze het gevoel dat ze er niet alleen voor staan en blijven ze gemotiveerd. Dit kan voor gemengde groepen van meer ervaren en nieuwe mentoren.

Dergelijke uitwisselingsmomenten kunnen heel informeel gehouden worden maar een beetje structuur kan de uitwisseling op gang brengen. Er kunnen ook externe experts betrokken worden die gespecialiseerde informatie en advies geven over specifieke onderwerpen, bv. interculturele communicatie of loopbaanbegeleiding.

Als project haal je uit dergelijke momenten heel wat informatie die je kan gebruiken om je ondersteuningsmateriaal te verbeteren, om de 'added value' activiteiten op af te stemmen enz.

# Case Connect2work

## Uitwisselingsavond voor mentoren

---

### 1. Welkom

Elke mentor kreeg een naamkaartje met een kleurcode zodat men wist of het een startende of meer ervaren mentor was. Iedereen kreeg ook een aanwezigheidslijst met naam, functie en bedrijf. Iedereen werd welkom geheten en kreeg een stand van zaken van het project.

### 2. Voorstellingsronde

We lieten de mentoren zich eerst plenair voorstellen en kort toelichten wat ze voor zichzelf uit de mentoringervaring halen of wat de nieuwe mentoren ervan verwachten.

### 3. Drankje en verdeling in groepjes

### 4. Uitwisseling

Vervolgens verdeelden we hen in kleine groepjes van ongeveer 6 personen. Elke groep kreeg flappen met 3 thema's om over uit te wisselen: activiteiten met de mentee, effecten voor de mentee en moeilijkheden of twijfels. De ervaringen werden in puntjes neergeschreven op de flappen. Deze werden opgehangen in de zaal.

### 5. Dankwoord en receptie

Afsluitend was er een receptie voorzien met een hapje en een drankje. Er werd genetwerkt en de flappen van andere groepjes konden bekeken worden.

### 11.3 AFRONDING VAN DE MENTORINGRELATIE

- afrondingsgesprek met of zonder de coach
- feedback van mentee aan mentor en omgekeerd
- diploma/certificaat
- collectief afsluitend event

Om de mentoringrelatie af te ronden kan een afrondingsgesprek worden voorzien tussen mentor en mentee, eventueel in aanwezigheid van de coach. Dit laatste gesprek kan aangegrepen worden om te evalueren hoe het proces verlopen is, of de vooropgestelde doelen behaald zijn en om elkaar feedback te geven. Eventueel kan dan ook bekeken worden of er een nieuwe periode van mentoring binnen het project, al dan niet met dezelfde mentor, wordt aangegaan. Daarnaast kunnen mentor en mentee afspreken of en hoe ze na het project nog in contact willen blijven.

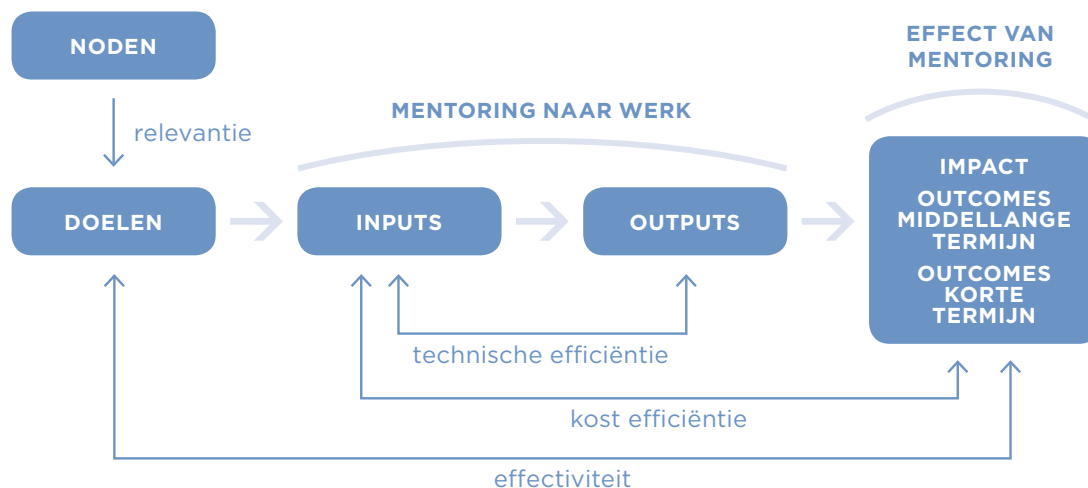
In de ervaring van Connect2work vinden mentoren het belangrijk om feedback te krijgen van hun mentee en te weten wat de mentee aan de mentoring gehad heeft. Mentoren bleken niet altijd een goed zicht te hebben op wat ze voor de mentee betekend hadden of wat de mentoring veranderd had voor de mentee. Mentoren en mentees bespreken dit niet gemakkelijk uit zichzelf. Een leidraad voor het afrondingsgesprek kan dit verhelpen. In het Portugese Programa Mentores Para Imigrantes wordt in de online evaluatiesurvey een plek voorzien waar mentoren en mentees een tekstje voor mekaar kunnen neerpennen. De coach bezorgt dit aan de andere partij.

Sommige projecten voorzien een diploma of certificaat voor mentees en/of mentoren aan het einde van de mentoring. Verder kan een collectief eindevent of een bedankingsevent georganiseerd worden. Het Oostenrijkse Mentoring für MigrantInnen organiseert bv. een bedankingsevent met een interculturele activiteit en diner zoals een concert van een Turkse band gevolgd door een Turks diner. Dit soort events kunnen aangegrepen worden om bepaalde mentoren of bedrijven in de bloemetjes te zetten. Bv. mentoren die al 10 mentees hebben begeleid of het bedrijf dat dat jaar de meeste mentoren heeft toegeleid naar het project. Dit geeft bedrijven en het project de gelegenheid om positief in de media te komen. Dergelijke events worden vaak in de gebouwen van partners georganiseerd die op die manier ook aandacht krijgen.

## 12 Evaluatie

Om het proces te evalueren kan gebruik gemaakt worden van onderstaand evaluatiekader.

**Figuur 13: Evaluatiekader**



*Bron Gonzalez Garribay & De Cuyper, 2013*

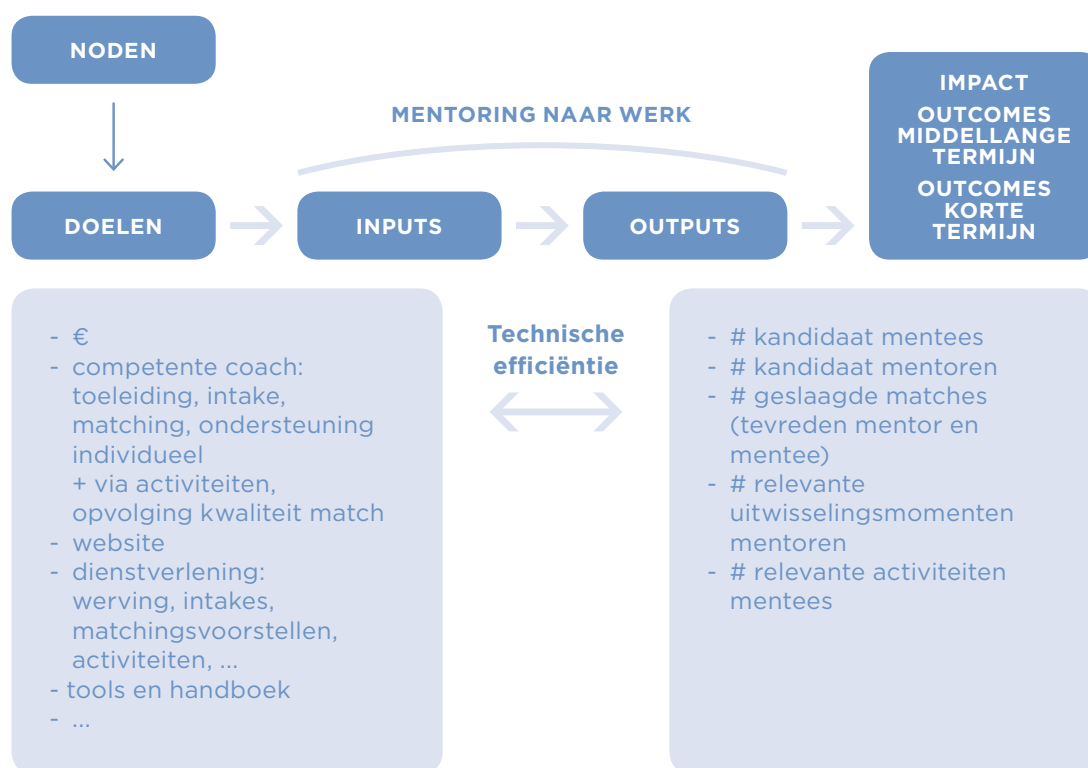
## 12.1 EVALUATIE PROCESSEN

Om de processen te evalueren kan gekeken worden naar technische efficiëntie en kost efficiëntie. De verhouding tussen de inputs en de outputs is de technische efficiëntie van het project. Zijn de inputs op een optimale manier ingezet om de kwantiteit en kwaliteit van de outputs te garanderen? De verhouding tussen de inputs en de effecten is de kost efficiëntie. Zijn de inputs en de kosten daarvan in verhouding tot de effecten?

Binnen het Connect2work project werden deze vragen op gezette tijdstippen bekeken met de coaches, coördinatoren en toeleidingspartner VDAB en in de stuurgroep. Alle stappen van de dienstverlening werden bekeken.

Er kunnen ook een aantal formele criteria worden opgesteld om de technische efficiëntie af te toetsen. In de onderstaande figuur geven we een voorbeeld.

**Figuur 14: Voorbeeld evaluatiecriteria technische efficiëntie**



De kwaliteit van de dienstverlening wordt ook best bevraagd bij de mentees en de mentoren. Zo vroegen we tijdens focusgroepen en tussentijdse evaluaties naar tevredenheid en verbetervoorstellen over de gemaakte matches, het handboek, de ondersteuning van de coach, de extra activiteiten enz. Kwaliteitsgegevens die door verschillende mentoringprojecten worden bevraagd zijn tevredenheid over of de ervaringen van mentees en mentoren met:

- het project in het algemeen
- het advies of de steun van de coach
- projectorganisatie en -structuur
- marketing en publiciteit
- de informatie en pedagogische materialen
- matchingsprocedure en de gemaakte match
- activiteiten

- trainingen
- inhoud van de mentoringrelatie
- rol van de mentor en mentee: motivatie, engagement in de relatie, communicatievaardigheden, interpersoonlijke vaardigheden, proactiviteit in het oplossen van problemen, beschikbaarheid

## VOORBEELD EVALUATIEVRAGEN

### • Bent u tevreden over de opvolging en begeleiding van het mentoringproject?

Geef een cijfer van 1 (= helemaal niet tevreden) tot 5 (= heel tevreden)

Helemaal niet tevreden	1	2	3	4	5	Heel tevreden
------------------------	---	---	---	---	---	---------------

### • Hoe ondersteunend vond u ...?

Geef een cijfer van 1 (helemaal niet ondersteunend) tot 5 (heel ondersteunend)

De oriëntatiesessie	1	2	3	4	5	Niet gebruikt
De gespreksleidraad	1	2	3	4	5	Niet gebruikt
Het handbook	1	2	3	4	5	Niet gebruikt
De coach	1	2	3	4	5	Niet gebruikt

### • Hebt u verbeterpunten/suggesties: .....

### • Deed uw coach het volgende?

U maandelijks contacteren via telefoon/mail	Nee	Soms	Ja
Uw telefoons en emails beantwoorden binnen twee werkdagen	Nee	Soms	Ja



## 12.2 EVALUATIE VAN RESULTATEN

### 12.2.1 WAT METEN?

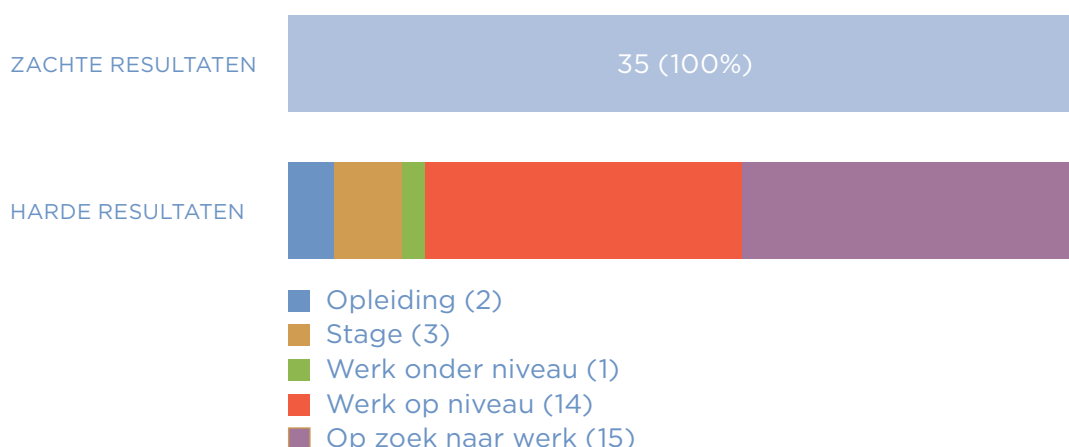
- **doelen**
- **resultaten voor mentees: harde en zachte resultaten, tevredenheid, ...**
- **resultaten voor mentoren**

Heel wat projecten evalueren hun projectdoelen niet en/of geven weinig inzicht in hoe hun project helpt die doelstellingen te bereiken (causale mechanismen) (Gonzalez Garribay & De Cuyper, 2013). Financierders zullen hier nochtans zeer geïnteresseerd in zijn. Overheidsinstanties zullen vooral geïnteresseerd zijn in de tewerkstellingseffecten. Het is moeilijk om de rol van mentoring daarin, het causaal verband, te bewijzen. Hier kan inzicht in gegeven worden door naast de harde resultaten ook 'zachte' resultaten te meten en te laten zien wat mentoren en mentees samen doen. Zachte resultaten of resultaten op korte termijn in kaart brengen. Deze geven inzicht in de afgelegde weg. Ze kunnen duidelijk maken dat er onderweg naar de 'harde' resultaten zoals werk ook waardevolle tussenstappen worden gezet. We geven twee voorbeelden uit Connect2work.

*Connect2work mentee die werk vond: "Samen met mijn mentor heb ik mijn CV en mijn sollicitatiebrief aangepast. Vroeger kreeg ik nooit reactie, nu mag ik op gesprek."*

*Connect2work mentee die een opleiding vond: "Ik heb nog geen werk maar het project is wel heel succesvol voor mij. Ik volg nu een opleiding. In een loket raadde ze me aan om een andere opleiding te volgen maar volgens mijn mentor is deze opleiding hoger aangeschreven in de sector. Ik voel na elke afspraak met mijn mentor dat ik een stap dichterbij werk sta. Mijn zelfvertrouwen is beter, ik lees vacatures nu anders en kies ze beter."*

**Figuur 15: Resultaten van 35 Connect2worktrajecten**  
(gemeten 4-10 maanden na beëindiging relatie)



\* 35 volwaardige trajecten opgestart tussen september 2014 - maart 2015, die niet vroegtijdig werden stopgezet.

## VOORBEELD EVALUATIEVRAGEN

- **Which of the following ways did your mentor help you to broaden your professional network?** (Please check the box next to all the choices that are applicable):

- ☐ Introduced me to contacts in my profession or industry
- ☐ Referred me for information interviews
- ☐ Invited me to professional events or conferences
- ☐ Recommended professional associations or networks for me to join
- ☐ Recommended networks for professional development opportunities
- ☐ Linked me to new online social networking resources – for example linkedIn, etc
- ☐ None of the above

- **Heeft mentoring je versterkt / geholpen bij ...?**

(Geef een cijfer van 1 = helemaal niet tot 5 = heel veel)

Kennis over CV's en motivatiebrieven voor de sector of het beroep waarin je wil werken	1	2	3	4	5	Ik had hier geen hulp bij nodig
Cultuurverschillen in de sector of het beroep waarin je wil werken	1	2	3	4	5	Ik had hier geen hulp bij nodig
Zelfvertrouwen	1	2	3	4	5	Ik had hier geen hulp bij nodig

Vaak wordt er weinig aandacht besteed aan effecten voor mentoren. Onterecht, want dit zijn net argumenten waarmee bedrijven en andere (financierende) partners kunnen overtuigd worden om deel te nemen en die deelnemende bedrijven aan boord houden. TMP heeft daarom een vergadering belegd met verschillende bedrijfspartners en hen gevraagd wat zij belangrijk vinden om te weten. Dit werd meegenomen in het opstellen van de evaluatie voor mentoren.

De bedrijfspartners van TMP willen het volgende weten:

- tevredenheid van mentoren
- wat mentoren geleerd hebben
- de tewerkstellingsresultaten van de mentees
- of het bedrijf zelf mentees heeft aangenomen

Bovendien zijn de resultaten op niveau van de mentoren ook van maatschappelijk belang en kunnen ze (publieke) financiers overtuigen. We illustreren met een uitspraak van een mentor.

*Connect2work mentor: "Het was een goede ervaring maar het was niet gemakkelijk, een uitdaging. Ik had niet verwacht in onze diverse samenleving dat het voor hooggeschoolden die goed Engels en goed Nederlands spreken zo moeilijk zou zijn om werk te vinden. Ze geraakten zelfs niet op gesprek. Ik ben geschrokken. Je hoort er wel over maar om het zelf van zo dichtbij mee te maken, is toch wel confronterend."*

## VOORBEELD EVALUATIEVRAGEN

### • How did your own knowledge, understanding and skills improve as a result of your participation in mentoring?

1 = No Improvement / 2 = Moderate Improvement / 3 = Sufficient Improvement / 4 = Significant Improvement

I can assist immigrant professionals in adapting to the workplace.	1	2	3	4
I am able to motivate, coach and develop people.	1	2	3	4
I am able to appreciate the talent and experience that skilled immigrants bring to the workplace.	1	2	3	4
I can assess the skills and qualifications of internationally trained professionals.	1	2	3	4
I am likely to interview and/or hire an internationally trained professional.	1	2	3	4
I understand the challenges and barriers that skilled immigrants face in the labour market.	1	2	3	4
I understand some of the differences in workplace norms and expectations among different cultures.	1	2	3	4
I can communicate and work with colleagues from different cultures more effectively.	1	2	3	4

### 12.2.2 HOE METEN?

- **zelfevaluatie / perceptie van anderen**
- **bevraging (telefonisch/in persoon) door de coach, schriftelijke bevraging, webenquête, ...**

Alle mentoringprojecten die we bestudeerden werken met een zelfevaluatie voor de zachte resultaten. De mentee en mentor beoordelen zelf in welke mate zij erop vooruit zijn gegaan. Het is uiteraard ook mogelijk om anderen mee te laten evalueren: de mentee over de mentor, de mentor over de mentee, de coach, een trajectbegeleider, ... De vraag is dan wiens perceptie van belang is. Wanneer het gaat over 'werk op niveau' zien we wel vaak dat ook de perceptie van anderen wordt meegenomen. Dit is immers niet altijd objectief te zeggen. Binnen NQT belt de coach de mentee op om dit te bespreken en interpreteren ze samen of de gevonden job op niveau is.

De evaluatiebevraging kan afgenomen worden door de coach, telefonisch of in persoon. Dit heeft verschillende nadelen. Ten eerste kost dit heel wat tijd. Ten tweede kan dit mogelijk enkel binnen de kantooruren waardoor werkende mentoren en mentees mogelijk niet kunnen deelnemen. Ten derde zullen mentoren en mentees dan mogelijk minder geneigd zijn om eerlijk te antwoorden over hun tevredenheid over het project en de dienstverlening. Een tweede optie is een schriftelijke enquête. Deze kan per mail bezorgd worden waardoor mentoren en mentees dit op een voor hen passend moment kunnen invullen. Een nadeel hierbij is dat de ingevulde enquête achteraf nog moet worden ingegeven in een database of Excel file. Dit vraagt dus ook nog heel wat werk.

Een derde optie is een web enquête. Deze kan gekoppeld worden aan de website en online

IT-platform van het project. Ze kan ook via gratis online software zoals SurveyMonkey of Google Formulieren. De enquête wordt dan via mail verstuurd en de resultaten kunnen geëxporteerd worden naar een Excel file of spreadsheet om ze te analyseren. Deze optie is de meest kostefficiënte, de respons is echter meestal vrij laag.

### 12.2.3 WANNEER METEN?

- voor en nameting
- nameting
- opvolging tewerkstellingsresultaten om de X maanden na afloop

Bij een voor- en nameting, bij de start en aan het einde van de mentoring, kan vergeleken worden op welke vlakken mentees (bv. sollicitatievaardigheden) en mentoren (bv. coachingsvaardigheden) erop vooruitgegaan zijn. Hebben ze werk gevonden of werk dat meer op hun niveau is? Hoe vlot kon de mentee Nederlands aan het begin van het traject vergeleken met aan het einde?

Maar bij de start van het traject kunnen mentees en mentoren vaak moeilijk inschatten in welke mate ze ergens goed in zijn. Mentees denken bijvoorbeeld vaak dat hun CV goed in mekaar zit terwijl deze tijdens de mentoring volledig wordt omgegooid. De meeste mentoringprojecten laten mentees en mentoren daarom enkel na afloop van de mentoring evalueren. Dit gebeurt best meteen aan het einde van het traject zodat alles nog vers in het geheugen ligt.

Sommige projecten (TMP, NQT) laten mentees aan het begin van de mentoring toch een zelfevaluatie maken van hun competenties. Dit wordt gebruikt als een instrument om met de mentor te bekijken rond welke domeinen ze samen aan de slag kunnen. Het wordt niet gebruikt om de resultaten van mentoring te evalueren.

Om de tewerkstellingsresultaten op te volgen is een meting aan het einde van het mentoringtraject niet voldoende. De duur van een mentoringproject is immers niet altijd een realistische termijn om werk te vinden. Daarom gebeurt vaak een opvolging op gezette intervallen na afloop van de mentoringrelatie. Zo volgt TMP de resultaten om de drie maanden op tot een jaar na de afronding. Eens mentees aan het werk zijn, zijn ze daar vaak zo op gefocust dat ze niet snel zelf laten weten dat ze aan de slag zijn. Bovendien zijn ze dan ook minder gemakkelijk bereikbaar. Daarom proberen de coaches van TMP de mentees via alle mogelijke wegen te bereiken: telefonisch, per mail, via LinkedIn, ...

➔ **PRAKTIJKTIP:** Ook grote projecten hebben geen 100% responsgraad. Stuur geregeld herinneringen en vertel aan het begin van het project dat deelnemen aan de evaluatie verwacht wordt en van belang is voor sponsors, om de kwaliteit van het project te kunnen verbeteren, ...

# DEEL 3

# TOOLS

De instrumenten die ontwikkeld en gebruikt werden binnen Connect2work zijn beschikbaar op de website Connect2work. Deze kunnen worden aangepast naar het eigen project.

Connect2work tools:

- wervingsflyers
- intakeformulier voor mentor en mentee
- engagementsverklaring
- handleiding voor mentoren
- handleiding voor mentees
- opvolgingsformulier mentor-mentee ontmoetingen
- tussentijdse evaluatie voor mentor en mentee
- eindevaluatie voor mentor en mentee
- stramien voor monitoring

Daarnaast bieden de volgende websites goede online tools voor nog meer inspiratie:

- <http://triec.mentoringsoftware.com/>
- <http://alliescanada.ca/how-we-can-help/mentoring/resources/>



# BIJLAGEN

## *Bijlage 1*

# *Binnen- en buitenlandse projecten*

---

We maakten een mapping van lopende en afgeronde mentoringprojecten. We beperkten ons tot projecten met de doelstelling werk en/of de doelgroep migranten – nieuwkomers, aansluitend bij het opzet van Connect2work.



## Mapping van binnen-en buitenlandse mentoringprojecten

PROJECTNAAM	LAND	DOEL	DOELGROEP	LOOPTIJD
<b>AMES Professional Mentor Program</b>	Australia	werk	'skilled migrants' die het AMES Skilled Professional Migrants gevolgd hebben	2008 > lopende
<b>Duo for a job</b>	België	werk	jonge vluchtelingen (18-30), vanaf 2014 jonge nieuwkomers	eind 2013 > lopende
<b>MentorU</b>	België	werk	werkzoekenden ingeschreven bij Actiris - in de praktijk voornamelijk vrouwen met een migratieachtergrond	lopende
<b>Peterschap</b>	België	werk	jongeren ingeschreven bij Actiris, sinds de vierde lichting ook jonge nieuwkomers	lopende
<b>Samen Inburgeren</b>	België	inburgering	inburgeraars	lopende
<b>Werk-spraak</b>	België	werk	inburgeraars	vanaf 2014 (werk)
<b>ALLIES National Mentoring Initiative</b>	Canada	werk	'skilled immigrants'	2007 > lopende
<b>Host program</b>	Canada	algemene integratie	nieuwkomers	1984 pilot, vanaf 1990 permanent programma
<b>Interconexion/ Interconection (mentorat express)</b>	Canada	werk	nieuwkomers met professionele kwalificaties (opleiding en ervaring)	2008 > 2015
<b>The Mentoring Partnership</b>	Canada	werk / sociale doeleinden	'skilled immigrants'	2005 > lopende
<b>KVINFO's Mentor Network</b>	Denemarken	werk	vrouwelijke immigranten +16 (recent ook mannen en vrouwen tussen 16 en 24 jaar oud met migratie achtergrond)	2002 > lopende
<b>Berami Mentoring Für Migrantinnen</b>	Duitsland	werk	3 projecten voor vrouwen: voor migranten; migranten die de overgang maken van opleiding naar werk; hoogopgeleiden die herintreden op de arbeidsmarkt	2005 > lopende
<b>Go for it</b>	Duitsland	werk	hooggeschoolde werknemers met migratieachtergrond	?
<b>Joblinge</b>	Duitsland	werk, overgang school-werk	jongeren - laagopgeleide schoolverlaters	lopende

# Referenties

---

- **ALLIES & Acenture** (2013)  
*The results are in: Mentoring improves employment outcomes for skilled immigrants.*  
<http://alliescanada.ca/how-we-can-help/mentoring/>
- **De Cuyper P.** (2015)  
*Hooggeschoolde anderstalige allochtonen op de arbeidsmarkt: facts & figures.*  
HIVA-KU Leuven.
- **Geets, J., Timmerman, C., & Mortelmans, D.** (2010)  
*Arbeidsmarktpositie van (hoog)geschoolde immigranten: een vergelijkende kwantitatieve studie van autochtonen en immigranten op basis van de enquête naar de arbeidskrachten met bijzondere aandacht voor overkwalificatie.* Antwerpen: SGKB.
- **González Garibay, M., & De Cuyper, P.** (2013)  
*The evaluation of integration policies across the OECD: a review.* Leuven: HIVA-KU Leuven.
- **Herremans, W., Vanderbiesen, W., Rober, A., Vansteenkiste, S., Neefs, B., Theunissen, G., Sels, L., & Sourbron, M.** (2015)  
*Terugblik op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ontwikkelingen sinds de jaren tachtig (WSE Report 2015 nr.1).* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- **Michielsen, J., Wauters, J., & De Cuyper, P.** (2014)  
*Hoogopgeleide anderstaligen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt: enkele cijfers.* Steunpunt Inburgering en Integratie.
- **Pawson, R.** (2004)  
*Mentoring relationships: an explanatory review. Working Paper 21.* ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice.
- **Petrovic, M.** (2014)  
*Mentoring in Belgium and beyond. Strategies for improving immigrants' employment outcomes.* Brussels: Migration Policy Institute Europe.
- **Popovic, M., Wilbrink, I., Achahchah, J.** (2008)  
*Inburgeren met een mentor. Handleiding mentorprojecten voor inburgeraars.* MOVISIE.
- **SERV** (2014)  
*Advies hooggeschoolde nieuw- en oudkomers.* Commissie Diversiteit SERV.
- **Van den Broucke, S., Wets, J. & De Cuyper, P.** (2015)  
*Toelatingsvoorwaarden voor derdelanders in België. Een beschrijving van het overkoepelende EU-rechtskader en vergelijking met andere EU-lidstaten.* Rapport. Steunpunt Inburgering en Integratie.
- **Vos, M., Pot, H., & Dotinga, A.** (2012)  
*Met mentoring naar de TOP! Toekomst, Ontwikkeland en Perspectief. Evaluatieonderzoek Stimulering Mentorprojecten.* Groningen: Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid.



